

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA FUNDACIÓN DIBUJA
UNA SONRISA

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

LUIS FERNANDO LAPUERTA PAREDES

DIRECTOR: ING. MARCELO TORRES

QUITO, AGOSTO 2015

DIRECTOR:

Ing. Marcelo Torres

INFORMANTES:

Ing. Francisco Moscoso

Mgtr. Ximena Villamar

ÍNDICE

1. ANTECEDENTES

1.1. EL VOLUNTARIADO EN ECUADOR

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. Características del sector

2.1.1.1. Tamaño y tipo de sector

2.1.2. Factores Demográficos

2.1.3. Proveedores

2.1.3.1. Proveedores Sustitutos

2.1.4. Competencia

2.1.4.1. Nuevas Fundaciones – Barreras de ingreso

2.1.4.2. Efectos de la Competencia

2.1.5. Factor Político y Judicial

2.1.6. Variable tecnológica

2.1.7. Variable cultural

2.1.7.1. Una sociedad voluntaria

2.2. ANÁLISIS INTEGRAL

2.2.1. Modelo Investigativo

2.2.1.1. Metodología investigativa e instrumento de recolección de datos

2.2.1.1.1. Tipo de investigación

2.2.2. Objetivos de la encuesta

2.2.3. Muestra

2.2.3.1. Cálculo de la muestra

2.2.4. Resultados de la encuesta

2.2.4.1. Conclusiones de los resultados

2.3. ANÁLISIS INTERNO

2.3.1. Misión y visión de la fundación

2.3.2. Valores

2.3.3. Matriz de análisis FODA

2.3.4. Políticas y normas

2.3.5. Estrategias de marketing pasadas

2.3.6. Recursos humanos y financieros

2.3.7. Pelucas

2.3.8. Cultura Organizacional

2.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3. DESARROLLO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

3.1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN PARA ENTENDER LAS DIRECTRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.2. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES

3.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES SEGÚN CADA PERSPECTIVA

4. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA

4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

4.2. ESTRATEGIAS

5. DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO

5.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ANUALES

5.2. DETERMINACIÓN DE METAS PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO

5.3. INDICADORES PARA CADA META

6. PRESUPUESTO Y CONTROL

6.1. PRESUPUESTO

6.1.1. Flujo de caja libre mensual de la inversión

6.1.2. Estado de pérdidas y ganancias

6.1.3. Balance General

6.1.4. Indicadores financieros

6.1.5. Costo del Plan Estratégico por meta

6.2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

7.2. RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

ANEXOS

ÍNDICE DE CUADROS

- Cuadro N°1:** Perspectiva del Pilar de Comunicación
- Cuadro N°2:** Perspectiva del Pilar de Voluntarios
- Cuadro N°3:** Perspectiva del Pilar de Pelucas
- Cuadro N°4:** Flujo de caja libre mensual de la inversión
- Cuadro N°5:** Estado de pérdidas y ganancias
- Cuadro N°6:** Balance General
- Cuadro N°7:** Indicadores Financieros
- Cuadro N°8:** Costo Objetivo 1 Meta 1
- Cuadro N°9:** Costo Objetivo 1 Meta 2
- Cuadro N°10:** Costo Objetivo 1 Meta 3
- Cuadro N°11:** Costo Objetivo 1 Meta 4
- Cuadro N°12:** Costo Objetivo 2 Meta 1
- Cuadro N°13:** Costo Objetivo 2 Meta 2
- Cuadro N°14:** Costo Objetivo 2 Meta 3
- Cuadro N°15:** Costo Objetivo 3 Meta 1
- Cuadro N°16:** Costo Objetivo 3 Meta 2
- Cuadro N°17:** Cuadro de seguimiento y control

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°1: ¿Te interesaría participar en actividades de voluntariado?

Gráfico N°2: ¿En qué área preferirías realizar tu trabajo voluntario?

Gráfico N°3: ¿A qué tipo de evento asistirías para conocer las actividades de voluntariado de las fundaciones de ayuda social?

Gráfico N°4: ¿Te agrada conocer sobre las actividades que realizan las fundaciones de ayuda social en documentales o “especiales” de los programas televisivos y radiales?

Gráfico N°5: ¿Alguna vez has realizado algún tipo de trabajo voluntario en alguna fundación?

RESUMEN EJECUTIVO

Las fundaciones de ayuda social en el Ecuador, se han convertido en un vínculo entre la sociedad y los pacientes de enfermedades catastróficas. Muchas de estas fundaciones como la Fundación Cecilia Rivadeneira, Jóvenes contra el Cáncer, entre otras, cuentan con innumerables voluntarios que dedican su tiempo para ayudar a los demás sin recibir nada a cambio. El Gobierno actual también ha realizado su parte y ha contribuido económicamente con estas fundaciones para que puedan continuar con su noble labor.

Debido a la gran cantidad de fundaciones en el País, algunas abarcan muchos voluntarios y donaciones, mientras que las demás deben luchar diariamente por conservar sus voluntarios y donaciones. De esta manera nació este Plan Estratégico para la Fundación Dibuja Una Sonrisa, la misma que está atravesando por problemas financieros, de voluntarios y de comunicación corporativa.

A pesar que la Fundación Dibuja Una Sonrisa es líder en la fabricación de pelucas oncológicas, su falta de comunicación acerca de sus acciones en beneficio a esta parte de la sociedad afectada, ha provocado que caiga en el olvido.

Este Plan Estratégico ayudará a la Fundación a aumentar el número de sus voluntarios, donaciones y canales de comunicación.

1. ANTECEDENTES

1.1. EL VOLUNTARIADO EN ECUADOR

El voluntariado en el Ecuador nació a través de “mingas” que los pueblos ancestros realizaban en sus comunidades. Si bien, la “minga” no es un modelo ejemplar para representar el voluntariado en fundaciones de acción social actualmente, es el primer paso que dieron nuestros ancestros para la ayuda a la comunidad en la que vivían. Luego llegó la iglesia católica, la cual fundó otro tipo de ayuda social, la cual permitía ayudar a diferentes personas que no vivían en la misma comunidad, transformándose así la iglesia en un vínculo entre comunidades hermanas.

Tomando este antecedente, se fundan los primeros tipos de instituciones de ayuda social como la Junta de Beneficencia de Guayaquil y el Cuerpo de Bomberos de Guayaquil. Este tipo de voluntariado que se formó dentro de estas instituciones, hacía que ya no sea necesario aportar directamente a la comunidad que se quería ayudar, ahora se ayudaba a estas instituciones para que ellos lo hagan ya que estaban mejor capacitados y aportaban con una ayuda de mejor calidad.

Estas instituciones, han sido autoras de importantes obras de beneficencia, como la construcción de hospitales, clínicas, centros de rehabilitación, distribuidoras de medicamentos, y grandes proyectos para poder brindar un servicio de salud de calidad a los más necesitados. (Junta de Beneficencia de Guayaquil, 2014)

En 1986 nació la Coordinación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario mediante Acuerdo Ministerial N°1112/87 en respuesta a la necesidad presentada por nuevas fundaciones que se fueron fundando a lo largo de los años.

En 1992 cambia su razón social a Fundación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario (FETV) para poder desarrollar mejor los planes y proyectos que tenían las fundaciones del Ecuador, la misma que está afiliada a la Asociación Internacional de Esfuerzos Voluntarios (IAVE), esta última convoca anualmente a los representantes de las Instituciones de ayuda social a congresos y consejos para debatir sobre la participación activa que deben tener en la sociedad que representan. (Benítez, 2008)

Como podemos observar, el voluntariado en el Ecuador tiene Asociaciones legamente constituidas y organismos internacionales que las ayudan y asesoran en temas de interés que son necesarios para continuar las labores de una fundación de ayuda social. Existen decretos oficiales que respaldan a las fundaciones y no es una actividad que se está realizando recientemente, por lo que podemos concluir que la cultura de voluntariado en el País, tiene un tiempo considerado de existencia.

1.2. DESCRIPCIÓN DE LA FUNDACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

La Fundación Dibuja Una Sonrisa fundada en 2006, es una organización sin fines de lucro, que elabora pelucas para pacientes con cáncer, que han perdido su

cabello en la lucha contra esta terrible enfermedad. Esta peluca que realiza la fundación, viene acompañada con un pequeño agasajo al paciente, porque por lo general son niños de escasos recursos. Este agasajo comprende de un pastel hecho de ingredientes especiales adaptados a la dieta que sigue el paciente, que previamente investigaron con los familiares, juguetes y algo de ropa. La entrega se la hace mediante una pequeña fiesta temática en la que participan todos los voluntarios, personal de la fundación y los donadores que quieran participar.

La mayoría de los voluntarios tiene experiencia para tratar con niños ya sea porque han estado en muchas entregas de pelucas o porque sus estudios universitarios tienen alguna relación con la ayuda social. Muchas de las entregas las realizan en provincias, por lo que deben viajar con todas las cosas ya preparadas para llegar y realizar la entrega lo más rápido posible y evitar tener que pasar la noche en ahí, ya que significaría más gastos que la fundación no tiene como afrontar.

Todo lo explicado anteriormente, es solo para la entrega de una sola peluca, por lo que se requiere una suma de dinero un poco considerable. El monto aproximado es de \$100, y son repartidos entre los ingredientes del pastel, juguetes, ropa, transporte a otras provincias y de manera especial, los materiales para la confección de la peluca.

La manera que la fundación puede costear todo esto es, principalmente, por la donación externa y la venta de comics. Cuando una persona quiere donar su cabello, debe realizar una donación sugerida de \$10, la cual está orientada a la

confección de la peluca y la compra de los otros insumos. Aproximadamente deben ser 10 voluntarios que aporten económicamente y con la donación de cabello para poder fabricar una peluca. El cabello debe tener al menos 20 cm. para que pueda ser utilizado en la fabricación de la peluca.

Cuando la fundación empezó con las actividades, tuvieron buena acogida en la sociedad Quiteña. Las donaciones eran abundantes y podían cubrir todos los costos que implicaban la entrega y la fabricación de la peluca. Pronto dedicaron más tiempo a mejorar la peluca para los pacientes, y esto implicó mucho tiempo e inversión monetaria.

Enfocados en la investigación y desarrollo de las pelucas para pacientes oncológicos, pronto la comunicación de sus actividades y la publicidad de la fundación, pasó a segundo plano. Esto dio como resultado, que la fundación tuviera un bajón en la recolección de donaciones y cabello, porque las personas ya no escuchaban ni se enteraban de sus labores y actividades de ayuda a la comunidad.

Pronto se dieron cuenta que ya no tenían fondos para seguir mejorando sus pelucas, y peor aún, fondos para entregarlas. Por lo que pasaron por problemas financieros muy graves, lo cual provocó el cierre de algunos departamentos, como el departamento artístico y teatral.

Este Plan Estratégico nació con el objetivo ayudar a la Fundación Dibuja Una Sonrisa a continuar con su labor. Son muy pocas las fundaciones que elaboran objetos que ayudan a los pacientes a recuperar las ganas de vivir, a recuperar la esperanza de sobrevivir a los tratamientos y encontrar una nueva razón para seguir adelante. Me siento en la obligación moral, como ex – donador, de aportar mi ayuda a una Fundación que de verdad me hizo sentir que aporté algo que ayudó a una niña a seguir con su vida.

2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA FUNDACIÓN

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1. Características del sector

2.1.1.1. Tamaño y tipo del sector

Dentro de las encuestas del artículo “El Voluntariado en el Ecuador y su Inserción en las Políticas Públicas” de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana, las fundaciones de ayuda social se concentran en mayor parte en las provincias de Los Ríos con un 20,43%, Pichincha con un 22,58% y en Guayas con un 18,28%. (Benítez, 2008)

Existen 3 tipos de Voluntariados:

- Caridad
- Filantropía
- Desarrollo

La Fundación Dibuja una Sonrisa se ubica en el concepto de “Filantropía”. En este sector, se encuentra el 56.99% de las Fundaciones según el artículo (Benítez, 2008), por lo que existen muchas más fundaciones en este sector que cualquier otra. Esto

significa que la Fundación tiene mucha competencia, las cuales también necesitan de voluntarios y donaciones para subsistir.

Las áreas que cubren estas fundaciones son varias, tales como Educación, Derechos humanos, Salud, Radio, Medio Ambiente, entre otros (Benítez, 2008). Las principales áreas que cubren las fundaciones son tres:

- Salud con un 20,43%
- Educación, salud, desarrollo comunitario con un 34,41%
- Desarrollo Comunitario con un 7,53%

La Fundación Dibuja una Sonrisa entra en el área de Salud específicamente, ya que sus productos son un complemento para el tratamiento por el que atraviesa el paciente. Esta área es la segunda con más fundaciones, por lo que muchas de ellas han optado por afiliarse con hospitales o centros de rehabilitación para poder obtener financiamiento.

Uno de los problemas que tiene este sector en específico es el déficit de voluntarios. Una encuesta realizada a 93 organizaciones sin fines de lucro, mostró estos resultados sobre el déficit de voluntarios: (Benítez, 2008)

- Las organizaciones que presentan déficit es del 40,86% sobre el total
- Las organizaciones que no presentan déficit es del 3,23% sobre el total

Estos resultados nos muestran que el sector de las fundaciones de ayuda social, no están teniendo el suficiente número de personas que necesitan para realizar sus actividades de la mejor manera.

Casi la mitad de las fundaciones presentan un déficit de voluntarios dando como resultado que los nuevos voluntarios tengan muchas opciones a elegir al momento de querer pertenecer a una fundación.

2.1.2. Factores Demográficos

Según los últimos datos del INEC somos 13.483.499 habitantes censados en 2010 en el Ecuador, lo que significó un crecimiento del 1,95% a comparación del año 2001 cuando el número de habitantes era de 12.156.608. (INEC, 2010)

La identificación de la población está dividida en Mestizos, Montubios, Afroecuatorianos, Indígenas, Blancos y Otros, siendo de estas cinco categorías, la de Mestizo quien es predominante con un 71,9%. (INEC, 2010)

En la provincia de Pichincha son 2.576.287 personas en 2010 con un crecimiento del 2,26% en comparación del año 2001 con 2.101.799 personas y también siendo el Mestizo la identificación de la población predominante con un 82,1%. (INEC, 2010)

Es importante mencionar cuales son las cifras que se manejan en los voluntarios del Ecuador. El número de voluntarios en el Ecuador es de 8.263 personas según el artículo “El Voluntariado en el Ecuador y su Inserción en las Políticas Públicas”. (Benítez, 2008)

Están clasificados en 4 grupos con las siguientes cifras:

- Menores de 18 años son 666 personas
- Entre 19 y 29 años son 2.192 personas
- Entre 30 y 45 años son 2.684 personas
- Más de 45 años 1.930 personas

Las provincias que abarcan mayor número de voluntarios son:

- Guayas con el 11,01%
- Manabí con el 5,64%
- Pichincha con el 67,4%

Como podemos observar, la provincia de Pichincha se lleva la mayor parte de voluntarios, algo que las fundaciones en esta provincia lo utilizan en su beneficio ya que con esto ganan mucha mano de obra y donaciones. (Benítez, 2008)

Pichincha es una de las provincias que ha sido cuna de muchas instituciones de ayuda social. Muchas de las instituciones que han creado importantes obras de ayuda social, tienen sede en esta provincia.

En cuestión del género de los voluntarios, las mujeres tienen una visible delantera a comparación de los hombres, siendo las mujeres el 67% del total de voluntarios a comparación al 33% de los hombres. (Benítez, 2008)

2.1.3. Proveedores

Los proveedores de los materiales para la confección de las pelucas son muy pocos en el Ecuador. Existen muchos materiales que se deben importar para poder confeccionarlos con la mejor calidad posible y que sean aptos para los pacientes oncológicos.

El proveedor con el que trabaja la fundación se llama SUMELAB la cual es una importadora de materiales e instrumentos médicos. Esta empresa tiene entre sus directivos, un ex voluntario de la Fundación, por lo que el precio de los materiales es un poco más bajo a comparación del resto de sus

clientes. El resto de proveedores tienen los mismos materiales pero a precios más caros o menor calidad, debido a esto, se escogió la importadora antes mencionada. Se ha tratado de conseguir más opciones de proveedores y también se pensó en la idea de importarlos por cuenta propia, pero se necesitan permisos especiales que solo son de uso exclusivo de importadoras o de hospitales.

También tienen proveedores de alimentos especializados en pacientes con enfermedades catastróficas, el cual es un servicio de catering hospitalario llamado SUSANA CATERING. Este proveedor, tiene una experiencia de 5 años en el mercado y todos sus platos son únicos, dependiendo de los eventos que vaya a servir y de los pacientes a los que vaya a atender. La Fundación siempre revisa los ingredientes que está utilizando, porque a veces los familiares de los pacientes hacen recomendaciones sobre lo que puede o no puede comer y el afán de la Fundación en la entrega de las pelucas, es que el paciente no se sienta excluido de ninguna manera en su propia celebración.

Otro de los proveedores que la Fundación utiliza, es el distribuidor de material para fiestas infantiles LA CASA DE LA FIESTA. Este proveedor les ayuda con los materiales para las fiestas infantiles. Esta empresa hace un par de años estuvo buscando una fundación con la cual afiliarse para poder cumplir con su responsabilidad social corporativa. Se contactó vía correo electrónico para poder expresar su requerimiento y la respuesta fue positiva por parte de la Fundación.

Estos son los tres proveedores de mayor incidencia en la Fundación. Con los tres proveedores se lleva una relación muy buena y siempre se está en contacto para poder recibir las ofertas más actualizadas de sus productos.

Cabe recalcar que SUMELAB estuvo muy involucrada en el tema de la investigación y desarrollo de los nuevos prototipos de las pelucas oncológicas que elaboró la Fundación.

2.1.3.1. Proveedores Sustitutos

Hace algunos años, se buscó otro proveedor que pueda obtener materiales similares a un precio menor, pero el resultado de la utilización de esos materiales fue muy incómodo para los pacientes por que la calidad de los mismos no era igual y presentaba también una vida útil mucho menor a los que utilizaban antes.

Luego de intentar con algunos otros proveedores que les ofrecían otros materiales, se decidieron por seguir con los de SUMELAB por su superior calidad.

Utilizar los otros materiales para poder elaborar una peluca a menor costo fue una experiencia buena para la Fundación porque aprendió cual es la diferencia entre los materiales, ya que fueron los mismos

pacientes quienes pudieron identificar cual fue el material que mejor se acomodaba en la cabeza.

2.1.4. Competencia

La fundación realiza labores de acción social con la comunidad, de manera especial, con los niños y niñas que sufren de cáncer. En este aspecto, también existen muchas otras organizaciones que realizan la misma labor, excepto por la elaboración de pelucas oncológicas, y que obtienen recursos de la misma manera.

Voy a empezar hablando de la organización sin fines de lucro “Jóvenes contra el cáncer”, que en mi opinión, es la fundación más parecida a Dibuja una sonrisa. Esta organización fue creada para mejorar la calidad de vida de los pacientes con cáncer, dándoles ropa, celulares, alimentos no perecibles y apoyo económico a todos los pacientes que tienen registrados. También hay muchos voluntarios que colaboran en la administración de la fundación y la entrega de todos lo mencionado anteriormente.

Se les brinda asesoramiento en el tema del tratamiento de cáncer y también se da charlas a los pacientes para poder levantar su ánimo en la lucha contra la enfermedad. Esta fundación obtiene una parte de sus fondos mediante la venta de sus productos, como revistas, pulseras, ropa o publicidad.

Una de las fortalezas de esta fundación, es su extenso personal a comparación de la fundación Dibuja Una Sonrisa. Esta fundación “Jóvenes contra el Cáncer” tiene algunos departamentos, como musical o artístico, que se encargan de realizar la comunicación de sus actividades de diferentes maneras. Tiene muchos hospitales aliados que les ayudan a obtener datos estadísticos sobre los pacientes con cáncer y datos para poder comunicarse con ellos y conocer la situación actual de sus pacientes dentro de las instalaciones hospitalarias.

Una de sus debilidades, es que no tienen productos innovadores que ofrecer al paciente. Todos sus productos son comunes como jarros, ropa o posters. Dentro de su catálogo, no tienen un producto diseñado específicamente para un paciente con cáncer.

En este sector, una de las fundaciones de ayuda social con mayor acogida, es la Fundación “Un Techo Para Mi País”. La razón, es por su publicidad de alta calidad, que engancha a las personas a participar en todas sus actividades. También recibe donaciones considerables, que ayudan a construir casas de una calidad decente.

La Fundación Cecilia Rivadeneira, es una fundación que tiene mucha similitud con la Fundación Dibuja una Sonrisa, ya que también realiza recolección de cabello para la elaboración de las pelucas a niños con cáncer,

pero no las fabrican ellos. Esta fundación solo se encarga de recopilar el cabello y enviarla a artesanos que las fabriquen para luego entregarlas.

Es una organización muy bien organizada y tiene productos muy llamativos y de gran calidad. Muchos de nuestros donadores, podrían ver en esta Fundación, una mejor forma de contribuir a la sociedad por la gran cantidad de voluntarios que tiene en diferentes áreas.

Otra de las fundaciones que son competencia de Dibuja Una Sonrisa, es la fundación “Corazones Valientes”. Esta fundación realiza aportes económicos a las familias que tienen un familiar con cáncer que está recibiendo tratamientos en algún hospital del País. Esta fundación también está programando construir un área para brindar quimioterapia a niños y niñas con cáncer. La forma de obtener recursos, es la de inscribir donantes permanentes que aporten un valor mensualmente, haciendo que se comprometan a realizarlo al menos un año. Las empresas también pueden realizar sus donaciones, ofreciendo instalaciones o personal para sus actividades.

La mayor fortaleza que presenta esta fundación, es el respaldo de un Hospital reconocido a nivel internacional como es “St. Jude Children’s Research Hospital”. Este hospital ayuda a la fundación que se encuentra en el país, a través de aportes monetarios para la creación de instalaciones aptas para el tratamiento contra esta enfermedad catastrófica. Trabaja

directamente con el Hospital SOLCA, por lo que tienen una base de información bastante amplia de pacientes con enfermedades catastróficas.

Una de las debilidades que se pudo observar, es que solo aportan económicamente al tratamiento, pero no se preocupan de saber cómo está el estado de ánimo del paciente. No tienen otros servicios que ayuden a volver sentir a los niños enfermos como niños normales.

En mi opinión, creo que estas cuatro fundaciones son las que se pueden considerar la competencia más cercana que tiene la Fundación Dibuja Una Sonrisa. Las organizaciones son muy reconocidas por sus actividades y tienen muy buenas recomendaciones por parte de los pacientes que han sido ayudados.

2.1.4.1. Nuevas Fundaciones – Barreras de ingreso

Las barreras que presentan las nuevas fundaciones para ingresar al mercado no son muy estrictas ya que solo se necesitan documentos de la conformación y voluntad de los participantes a formar parte de la misma.

Según la página del Ministerio de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2015), los requisitos para constituir una fundación son los siguientes:

1. Acta de la Asamblea Constitutiva de la organización en formación, suscrita por todos los miembros fundadores de la misma que deberá contener expresamente:
 - La voluntad de los miembros de constituir la misma;
 - La nómina de la directiva provisional;
 - Los nombres completos, la nacionalidad, números de documentos de identidad y domicilio de cada uno de los miembros fundadores y;
 - La indicación del lugar en que la entidad en formación tendrá su sede, con referencia de la calle, parroquia, cantón, provincia e indicación de un número de teléfono, fax o dirección de correo electrónico y casilla postal, en caso de tenerlos
2. Copia del correspondiente estatuto que deberá incluir la certificación del Secretario provisional, en la que se indique con exactitud la o las fechas de estudio y aprobación del mismo.
3. Acta de la asamblea en la que conste la decisión de participar en la constitución de la organización de integración, con los nombres completos, números del documento de identidad y firmas respectivas de los socios asistentes a la misma, así como la designación de los delegados.

4. Copia certificada del documento en que conste la nómina de la directiva y el documento que acredite la representación legal.
5. Copia certificada del acuerdo ministerial o instrumento legal que acredite la personaría jurídica, y de existir, la última reforma del estatuto, legalmente aprobada.

Como se puede observar, todos los documentos necesarios para la conformación de una fundación, no conllevan una tarea difícil de alcanzar. Esto da como resultado que las barreras de ingreso al mercado no sean un beneficio para la Fundación, ya que pueden conformarse muchas más fundaciones que pueden receptar voluntarios y donaciones.

2.1.4.2. Efectos de la Competencia

Cuando existen muchas fundaciones que quieren ayudar a un área en común, los voluntarios tienen muchas opciones para elegir como ayudar. Los voluntarios generalmente se van donde puedan interactuar con las personas a las que están ayudando es por eso que las fundaciones de caridad tienen mucho éxito dentro de las categorías de las fundaciones dentro del País. (Benítez, 2008)

En el caso del área de salud, muchas no pueden prometer que el voluntario vaya a interactuar con el paciente. Primero existen leyes y reglamentos muy claros dentro de los hospitales, que no permiten el paso a las habitaciones de los pacientes a menos que sean familiares y segundo, el contacto con pacientes de enfermedades catastróficas deben ser monitoreadas por personas que están capacitadas en cuidados médicos. Esto generaría muchos gastos para una fundación.

Pero, existen muchas fundaciones que tienen convenios con hospitales y que si cuentan con personal médico capacitado, capaz de asistir a los voluntarios para que puedan interactuar con los pacientes. Estas fundaciones representan una competencia fuerte frente a la Fundación Dibuja una Sonrisa porque no tiene los recursos financieros para sustentar todo este tipo de gastos adicionales. Es por esta razón, que muchos voluntarios se desaniman de ciertas fundaciones y se inclinan por otras.

La competencia genera muchos problemas cuando existen solo convenios hospitalarios con ciertas fundaciones y no es generalizado el convenio. Muchas fundaciones tienen mucho potencial que ofrecer a los pacientes, pero debido a que no están afiliados o no les dejan afiliarse a ciertos hospitales, estos no pueden crecer como organización, porque siempre se encuentran con obstáculos legales.

2.1.5. Factor Político y Judicial

La situación actual con la salud pública Ecuatoriana, ha mejorado bastante. Muchos de los hospitales públicos y privados subieron la calidad del servicio para los pacientes. En el caso específico de las enfermedades catastróficas, el Gobierno Ecuatoriano, ha aportado mucho para mejorar la calidad de vida de los pacientes. El sistema de salud está progresando mucho y gracias a este progreso, muchas personas han podido costear las implicaciones que conlleva un tratamiento de esta magnitud. (Ecuavisa, 2014)

No se cuenta con una ley específica de Voluntariado que proteja al voluntario, pero la Cruz Roja del Ecuador como representante en una solicitud a la FETV (Federación Ecuatoriana de Trabajo Voluntario), promovió que se cuente con una ley de voluntarios que ampare a las personas voluntarias en fundaciones. Pero esta ley, luego de ser revisada por 6 años, solo quedo en un proyecto esperando que sea presentada en el Congreso nacional (ahora Asamblea Nacional) para que pueda ser aprobada. (Benítez, 2008)

Algunos de los voluntarios, se exponen a muchas enfermedades cuando realizan trabajo voluntario y también se exponen a demandas legales cuando trabajan con personas que tienen enfermedades catastróficas. Es por esto, que algunos de los voluntarios han dejado de ayudar por miedo a que cuando pase algo, nadie los vaya a apoyar o que ninguna ley les proteja de

una acusación judicial. Existen muchos directores de centros voluntarios que están esforzándose por sacar una ley que proteja a los voluntarios al igual que la Cruz Roja Ecuatoriana y la Junta de Beneficencia. (El Universo, 2014)

En términos generales, se podría decir que la ciudadanía es optimista en el progreso del sistema de salud. Se ve a las personas confiadas que se realizará un buen trabajo en la mejora continua del servicio de salud. El Gobierno actual también se ha pronunciado acerca de este tema y dio a entender que apoyará cada vez más a este tipo de hospitales y fundaciones que ayudan a tratar esta enfermedad. (Ecuavisa, 2014)

Con este tipo de reformas que el Gobierno ofreció, se abaratarían los costos de los tratamientos. En el caso que otro Gobierno reemplace al actual, tal vez los tratamientos sufrirían un cambio. Es por esa razón, que muchas de las reformas que se hacen, afectan directamente a todos los pacientes con enfermedades catastróficas y a las fundaciones que los apoyan.

Una manera de mantener buenas relaciones con las autoridades, es mostrando el trabajo que se está realizando en todos los aspectos. Hay muchas fundaciones que invitan a funcionarios del gobierno a presentar una nueva instalación o un nuevo centro para tratar enfermedades. Así, las autoridades del País, conocen sobre estas fundaciones y se ponen a disposición para poder ayudar en lo que necesiten.

Uno de los problemas legales que atraviesan estas fundaciones, es que no se pueden acercar a los pacientes cuando se encuentran en sus tratamientos, lo que dificulta la conexión que se trata de establecer entre el paciente y el donador. Las personas que donan o que aportan tiempo, quieren ver a los pacientes que ayudan, pero al ser rechazados, se sienten frustrados y no quieren volver a donar o ayudar, porque piensan que lo hacen en vano al no poder ver la cara de esos niños cuando reciben su primera peluca o juguetes, que con mucho esfuerzo lo hizo el donante.

2.1.6. Variable tecnológica

Vivimos en una sociedad en donde la tecnología está al lado nuestro todo el tiempo, empezando por los celulares, computadoras, tabletas electrónicas, entre otros. Ahora toda la comunicación es a través de estos aparatos tecnológicos que poco a poco se han ido transformando en una necesidad básica. Son muy útiles al momento de contactarse con personas que se encuentran muy lejos.

El avance de la tecnología ha ayudado a muchas fundaciones a ponerse en contacto con personas que quieren ayudar a la sociedad. Ahora las redes sociales son un buen medio para buscar perfiles de personas que parecen aptas para ayudar en una u otra fundación. Es por eso, que la Fundación Dibuja una Sonrisa, desde su fundación, construyó una red social en internet, para poder ponerse en contacto con todas las personas que se sientan identificadas con las acciones que ellos realizan.

La Fundación cuenta con página web, cuenta en Facebook, cuenta en Twitter y en Instagram. De vez en cuando publican fotos y videos de todos los eventos que organizan o testimonios de los voluntarios que están ayudando a la Fundación. Esto ayudó mucho para que las personas se pudieran enterar de todas sus actividades y de la forma en que uno puede ayudarlos.

La Fundación utiliza los medios informáticos para poder canalizar las donaciones, y les van muy bien en su implementación. Primero se debe ir a la página web de la Fundación, responder un par de preguntas y anotar todos los datos que se proporcionan de la Fundación (en su mayoría financieros) para que puedan aportar económicamente y con sus donaciones de cabello. Toda esta información que el voluntario o donador provee en la página, se va directamente a los sistemas de la Fundación, donde se guardan en una base de datos la cual utilizan para saber cuál es el crecimiento cuantitativo o decrecimiento que tienen en sus donaciones comparando año a año. (Fundación Dibuja una Sonrisa, 2015)

Este proceso de recolección de donaciones por internet lo tienen muy claro y lo han utilizado ya más de 3 años y rara vez tienen algún problema.

2.1.7. Variable cultural

Vivimos en una sociedad donde existen personas que solo actúan dependiendo de sus propios intereses. Muchas de las personas no se sienten atraídas con la idea de ayudar a alguien sin recibir algo a cambio, todos estas personas piensas que su trabajo o tiempo vale mucho como para “desperdiciarlo” en trabajo de ayuda social. Pero al mismo tiempo, existen personas que viven por ayudar a las demás personas y muchos de ellos son jóvenes con ideas frescas e innovadoras.

Muchos de los jóvenes actualmente, somos muy generosos entre nosotros. Esta cultura empieza desde el colegio, ayudando a nuestros compañeros en cualquier cosa que necesitaban y siguiendo en nuestra etapa universitaria. En la universidad, se trabaja mucho entre compañeros y se ha visto que la cultura de ayuda entre nosotros está impregnada en nuestra personalidad ya que muchos de nosotros hemos dado alguna vez clases a otro compañero para que entienda la hora que no vino o le ayudamos a encontrar buenas fuentes para que realice sus trabajo universitarios. Pero sobre todo, tenemos un “chip” instalado en nuestras cabezas que nos muestra un mundo que nos hace dar cuenta que no estamos solos y que todas nuestras acciones, por más pequeñas que sean, pueden ayudar a alguien en apuros, pero sobre todo, que es algo que debemos a nuestra comunidad.

La cultura de voluntariado se aplica mucho en los jóvenes. Puedes ver a muchos en las calles con camisetas de diferentes fundaciones recaudando

donaciones para las mismas, muchos artistas juveniles que prestan su imagen para hacer campañas de esas mismas fundaciones o jóvenes, como en mi caso, que ponen en práctica sus estudios universitarios para ayudar de una manera más técnica a las fundaciones que lo necesitan.

El voluntariado en el Ecuador está en su mejor época, según me opinión personal, porque ahora las fundaciones trabajan con gente joven que tiene nuevas y frescas ideas de cómo mejorar los procesos internos.

Es por esta razón, que puedo concluir que la cultura de voluntariado en nuestro País es un excelente recurso que las fundaciones deben aprovechar y construir bases junto a los jóvenes con ideales claros de ayudar a los más necesitados.

2.1.7.1. Una sociedad voluntaria

Nosotros nos encontramos en una sociedad, que desde el Gobierno, impulsa a las personas a que ayuden a las personas que más lo necesiten. Existen ministerios como el Ministerio de Salud Pública que crea ciclos de capacitaciones permanentes con el objetivo de crear conciencia que todas las personas pueden contribuir a los diferentes sectores afectados. (El Telégrafo, 2015)

El objetivo de muchos de los ministerios que tienen como objetivo ayudar a la comunidad, es la capacitar a los estudiantes y padres de

familia, en actividades que puedan aportar a la sociedad. Ninguna persona necesita pasar por pruebas o exámenes que demuestren que cumplen con requisitos excepcionales para poder ayudar a la comunidad (excepto en los que se involucra donaciones biológicas), porque todas las personas son capaces de poner su granito de arena. Algunas personas muestran su gratitud a la sociedad ayudando mediante lo aprendido en las aulas del colegio o de la universidad y de esta manera aportan intelectualmente, y en ocasiones, este es el mejor aporte que se puede hacer a una fundación.

En esta sociedad voluntaria que poco a poco se está desarrollando, los jóvenes somos los cimientos de una cultura que se instalará en la cabeza de todos los ecuatorianos.

2.2. ANÁLISIS INTEGRAL

2.2.1. Modelo investigativo

2.2.1.1. Metodología investigativa e instrumento de recolección de datos

En los planes estratégicos es importante realizar estudios sobre la factibilidad de las estrategias que se van a proponer. Muchos investigadores realizan encuestas para determinar cuál es el nivel de aceptación de ciertos servicios y productos que se piensan lanzar, es

por eso que se debe conocer cuál es la opinión de nuestro mercado objetivo en el tema de ayuda a la comunidad más vulnerable.

Una de las tareas que se debe realizar en este plan estratégico es determinar cuál es el nivel de aceptación de los jóvenes a ser parte de las fundaciones de ayuda social y cuáles son los sectores a los cuales les gustaría pertenecer.

El instrumento que vamos a utilizar para poder saber cuáles son las preferencias de las personas en cuestión de trabajo voluntario es la encuesta porque podemos recopilar la información de manera cuantitativa y podremos tabular de una manera más objetiva.

El método de investigación es el “Cuantitativo” debido a que queremos conocer cuáles son las áreas preferidas por las personas en el tema del voluntariado. Debido a esto, realizaremos un análisis numérico sobre las diferentes respuestas que los encuestados nos proporcionen.

2.2.1.1.1. Tipo de investigación

La investigación que se va a realizar es “Descriptiva” debido a que nuestro objetivo es conocer cuál es el nivel de aceptación de nuestro mercado meta hacia las labores de ayuda social. El plan estratégico va a proponer ciertas

estrategias para poder receptar la mayor cantidad de voluntarios y donaciones. Vamos a introducir al mercado las actividades que se pueden realizar en la Fundación Dibuja una Sonrisa.

Desconocemos el grado de entusiasmo que tienen las personas por pertenecer al cuerpo de voluntarios de las diferentes fundaciones de ayuda social y necesitamos conocer cuál es la actitud predominante hacia el trabajo voluntario.

2.2.2. Objetivos de la encuesta

La encuesta tiene como objetivo general conocer el nivel de aceptación que tienen los jóvenes de entre 15 y 29 años de la ciudad de Quito, a las actividades de voluntariado en fundaciones de ayuda social y cuáles son las áreas a las cuales les gustaría ingresar.

Los objetivos específicos que busca la encuesta son:

- Determinar el nivel de aceptación de los jóvenes a formar parte de un cuerpo de voluntarios de una fundación de ayuda social
- Determinar el área que prefieren pertenecer en las actividades de voluntariado
- Determinar a qué eventos les gustaría asistir para conocer las actividades de una fundación

- Determinar el interés de las personas en los documentales y artículos sobre las fundaciones de ayuda social
- Determinar si se ha realizado trabajo voluntario anteriormente

2.2.3. Muestra

Para nuestra muestra poblacional hemos tomado en cuenta a las personas de entre 15 y 29 años ya que son las personas que más asisten a las actividades de voluntariado. (Benítez, 2008)

La población de la ciudad de Quito es de 2.239.191 de los cuales el 26% es de jóvenes de entre 15 y 29 años, eso quiere decir que existen 559.798 personas entre estas edades. (INEC, 2010)

2.2.3.1. Cálculo de la muestra

Esta fórmula se la utiliza para sacar un numero de encuestas apropiadas para el tamaño de la población que vamos a estudiar según (Levin & Rubin , 2004). Se debe utilizar un nivel de confianza, una probabilidad de éxito y de fracaso; y una precisión para los cálculos que se va a detallar a continuación:

Fórmula para población infinita (Levin & Rubin , 2004)

$$n = \frac{Z^2 * p * q}{E^2}$$

Detalle de las variables:

n= Número de encuestas a realizar

z= Nivel de confianza

p= probabilidad de éxito, o proporción esperada

q= probabilidad de fracaso

E= precisión

Con estos antecedentes podemos expresar la fórmula de la siguiente manera

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5}{0,05^2}$$

$$n = 384$$

El número de encuestas que se debe realizar son de 384. Se realizará las encuestas en 2 universidades y 1 colegio para poder obtener respuestas de diferentes edades.

2.2.4. Resultados de la encuesta

A continuación se expresará los resultados que tuvo la encuesta:

1. ¿Te interesaría participar en actividades de voluntariado?

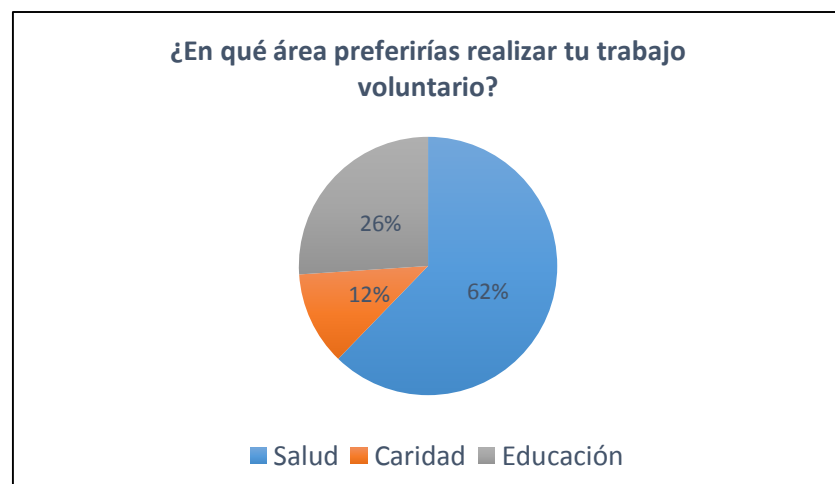
Grafico N°1



Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Luis Fernando Lapuerta

2. ¿En qué área preferirías realizar tu trabajo voluntario?

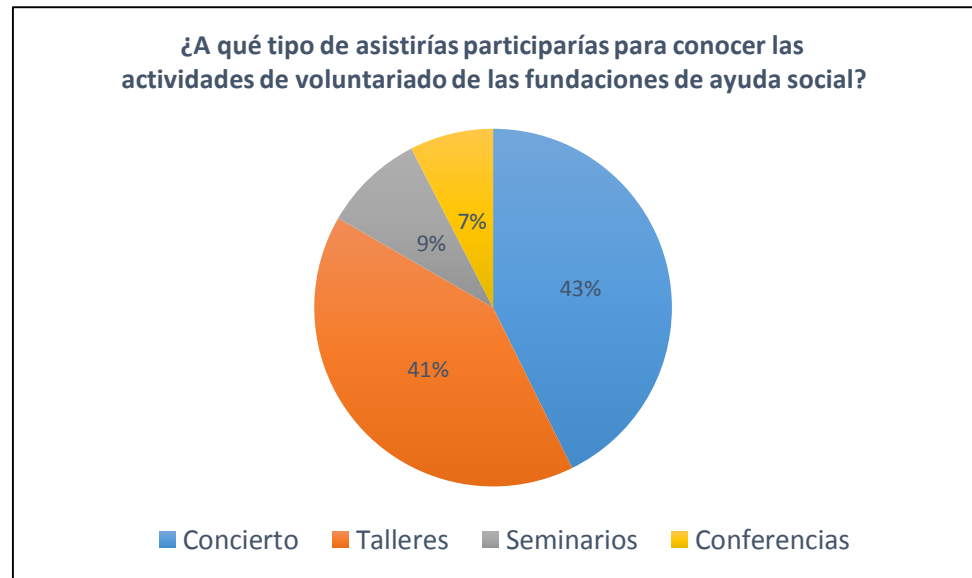
Grafico N°2



Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Luis Fernando Lapuerta

3. ¿A qué tipo de evento asistirías para conocer las actividades de voluntariado de las fundaciones de ayuda social?

Gráfico 3



Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Luis Fernando Lapuerta

4. ¿Te agrada conocer sobre las actividades que realizan las fundaciones de ayuda social en documentales o “especiales” de los programas televisivos y radiales?

Gráfico 4



Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Luis Fernando Lapuerta

5. ¿Alguna vez has realizado algún tipo de trabajo voluntario en alguna fundación?

Gráfico 5



Fuente: Encuestas realizadas
Autor: Luis Fernando Lapuerta

2.2.4.1. Conclusiones de los resultados

Mediante el uso de las encuestas pudimos observar que las personas tienen un gran interés en participar en las actividades de voluntariado de las fundaciones de ayuda social. El 80% de las personas encuestadas se mostraban interesadas en las actividades de voluntariado que muchas de las fundaciones ofrecen. Esto demuestra que el voluntariado en el Ecuador tiene una gran acogida dentro de los jóvenes de la ciudad de Quito.

También pudimos observar que las personas tienen una preferencia en el área en que pueden ofrecerse como voluntarios y esta es el área de “Salud”, seguido por “Educación” y al final por “Caridad”. Muchas de las actividades que estas fundaciones realizan son con niños y niñas que han sufrido una enfermedad que no les ha dejado tener una vida normal y cuando los voluntarios acuden en su ayuda, se siente que están aportando a la recuperación de esa persona y eso es un sentimiento que es indescriptible.

También pudimos ver que las personas responden muy bien a los eventos grandes como los conciertos y talleres con un 84% de aceptación según las encuestas. Esto nos ayudaría a determinar cuáles son los canales de comunicación a los que podríamos apuntar en caso de realizar alguno de estos eventos.

Se pudo observar que los “especiales” o documentales que presentan en las diferentes estaciones de radio o de televisión si son de agrado para nuestro mercado meta. Esto nos ayudaría mucho para poder realizar alianzas estratégicas con canales de televisión y radio ya que esto significa mucha audiencia para ellos y nosotros podremos comunicar cuales son las actividades que pueden realizar las personas que deseen integrarse como voluntarios.

En la última pregunta quisimos conocer si alguna vez han realizado trabajo voluntario en fundaciones de ayuda social. El resultado fue

que casi la totalidad de los encuestados han realizado trabajo voluntario. Esto nos da una directriz clara que el trabajo voluntario es algo que las personas conocen y aceptan como una manera de ayudar a las personas.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

Para realizar el análisis interno de la Fundación, primero se debe empezar con la misión y la visión de la misma para poder conocer cuáles son los lineamientos que la fundación está siguiendo y cuales con sus expectativas de crecimiento en el mercado.

2.3.1. Misión y visión de la fundación

Según David Fred R. (Fred, 2003) la misión tiene una gran importancia dentro de la empresa, porque le permite declarar la unanimidad del propósito dentro de la empresa. Esto ayuda a las personas que pertenecen a la fundación, a conocer que hace la empresa y poder tomar decisiones a base de ello. También nos ayuda a establecer un carácter general corporativo.

La misión es la base de los objetivos y de la visión que tiene la empresa para cumplirla dentro de 5 años o más. Si la misión de la empresa no está comprendida dentro de la misma, se van a crear problemas de identidad y pronto la empresa crecerá separada.

Misión de la Fundación Dibuja una Sonrisa: “Somos una fundación dedicada a realizar actividades de aporte psico-emocional (terapia que conecta sus emociones más fuertes para su comprensión, armonización y sanación física, emocional y mental) a niñas y pacientes oncológicos, mediante la elaboración y entrega personalizada de pelucas, diseñadas para ser un complemento al tratamiento médico.”

Cuando pregunté por la visión de la organización, supieron expresarla verbalmente, pero no tenían nada escrito oficialmente, por lo que no tienen una visión implementada en la Fundación.

La visión de una empresa es de suma importancia para sus proyectos institucionales ya que la misma empresa se establece horizontes para crecer y establece herramientas de control. Una empresa no puede subsistir a lo largo de los años si se queda estática porque su competencia no lo hará. (Fred, 2003)

2.3.2. Valores

Según Argandoña (Argandoña, 1994) los valores de una empresa son tan importante como el recurso humano. Estos son los que fijan la forma que sus acciones toman curso a los largo de los años. Los valores institucionales

deben ser muy claros al ser aplicados y evitar cualquier forma de mal interpretación por parte de los autores de la toma de decisiones.

Algunos de los valores que la fundación declara en su filosofía institucional son:

- Honestidad

La fundación siempre ha creído que decir la verdad en cualquiera de las situaciones en la que se encuentre es la mejor manera de resolverlas. Las persona que están a cargo de la toma de decisiones en la fundación, tienen este valor integrado en su personalidad. La honestidad se lo ve reflejada en la tranquilidad que sus directivos demuestran al momento de presentar cualquier documento a las autoridades tributarias o legales cuando lo necesitan y es esto lo que ayuda a que la fundación no caiga en negocios fraudulentos con el afán de crecer financieramente de una forma ilícita.

- Compañerismo

La fundación, junto a su cuerpo de voluntarios, cree que el compañerismo es uno de los valores que debe primar en todas las actividades de grupo. El compañerismo fomenta que las personas que ayudan a la fundación, lo hagan con gusto y con empeño, ya que saben que cualquier problema que presenten dentro o fuera de la fundación, contarán con el apoyo incondicional de sus compañeros.

Pero para que este valor este impregnado en la filosofía de la empresa, primero se debe abrir la mente a las diferencias de cada uno de los voluntarios y poder aceptarlas y respetarlas. La crítica constructiva es una manera de incentivar al compañerismo, porque no solo ayuda a incentivar nuevas ideas que ayuden a la fundación sino que ayuda a crecer a la persona espiritualmente.

- Respeto

El respeto es una consideración que tiene una persona por los pensamientos de otra. Se lo utiliza mucho en la fundación ya que existen personas de diferentes estratos sociales o económicos que de vez en cuando chocan unos con otros. Los directores de la Fundación siempre han dado ejemplo de como las personas deben respetar el pensamiento de cada una de las personas que conforman la organización. Muchas de las personas que han entrado como voluntarios han podido expresar sus ideas fácilmente y sin sentirse incómodos, por esta misma razón, porque existe el respeto necesario para no ser juzgados al momento de proponer ideas que lleven a la Fundación a nuevos niveles de crecimiento institucional.

- Altruismo

Tal vez este es el valor que más se presenta en las actividades de la Fundación. El altruismo es una conducta humana de preocupación o

atención desinteresada hacia el prójimo. Esta es una tendencia de hacer el bien a las otras personas y se lo demuestra en todo lo que hace la Fundación. Nadie espera nada a cambio cuando viajan a las provincias cargando todos los materiales y los disfraces solo con el objetivo de dibujar una sonrisa en la cara de un niño al recibir su primera peluca adaptada especialmente para él o ella. Los voluntarios hacen muchos sacrificios que la mayoría de las otras personas no hacen y a pesar de eso, la satisfacción de contribuir al tratamiento de una enfermedad catastrófica, es su única recompensa.

- Solidaridad

Tener metas y objetivos en común, eso es ser solidario con los demás. No siempre te puedes acoplar a los pensamientos de otra persona, pero la solidaridad por otros te lleva a que lo hagas. Muchos de los voluntarios que se inscribieron dentro del programa, pensaron en otros objetivos a ser cumplidos o tal vez no tenían ninguno, solo les impulso la idea de ayudar a los demás, pero la solidaridad que se respira en el ambiente institucional dentro de la organización logra que se adapten a los objetivos de Fundación. La solidaridad no solo se encarga de compartir un hogar, alimento o dinero, se encarga de ayudar a una persona a cumplir sus objetivos de vida apoyado en sus compañeros solidarios.

2.3.3. Matriz de análisis FODA

El análisis FODA nos ayuda a comprender cuales son las zonas de oportunidad de la organización y de la misma manera, nos ayuda a conocer cuáles son las fortalezas que la Fundación puede utilizar en su beneficio al momento de construir proyectos institucionales no le ayuden a no quedarse estancada en el paso del tiempo, sino, ayudarlo a crecer y poco a poco convertirse en un referente de las fundaciones de ayuda social en el Ecuador. (Koontz & Weihrich, 1998)

- Fortalezas

El personal de la Fundación está comprometido con la misma. Muchas de las personas que ayudan a la organización lo hacen luego de clases o los fines de semana. Siempre están buscando cosas nuevas que hacer o están arreglando los materiales para las fiestas. Se observó que los voluntarios al momento de trabajar tienen un compromiso con la Fundación admirable.

Todos los voluntarios tienen experiencia en la elaboración de pelucas, ya que lo han estado elaborando casi 6 años consecutivos. De esta manera la fundación es un referente al momento de comparar sus pelucas con cualquier peluca elaborada en el País o incluso internacional.

Estas pelucas que elabora la Fundación son específicamente diseñadas para personas que padecen cáncer y que han perdido su cabello debido a esto. Son las únicas pelucas oncológicas que se fabrican en el País y como lo había mencionado anteriormente, son un ejemplo de una producción de calidad.

La aceptación de las donaciones a través de la página web es muy buena, ya que el 100% de las donaciones y de las aportaciones monetarias se realizan a través de este medio, lo que da como resultado que no se deba mantener a una persona en horario de oficina atendiendo a cada persona que quiera colaborar con la empresa.

La investigación y desarrollo de las pelucas, es algo admirable. Muchas de las confecciones y modificaciones que ha realizado la Fundación a lo largo de este tiempo han sido un referente para modificar las que se producen en otros países. Las personas encargadas de desarrollar nuevas mejoras de adaptación a la piel y la calidad de la peluca, viajan constantemente a cursos internacionales y nacionales para poder crear nuevas pelucas que se adapten cada vez mejor a los pacientes de enfermedades catastróficas.

- Debilidades

A pesar que tiene un personal muy comprometido, la Fundación necesita muchas más manos para seguir con su labor. Cuenta con muy poco personal, aproximadamente 10 personas que realizan todas las actividades necesarias para que la Fundación siga en pie. Esto cansa a los voluntarios y al personal directivo porque no pueden estar en todos lados a la vez.

El capital financiero de la Fundación es muy pequeño. La Fundación necesita un capital considerable para poder seguir con sus actividades de confección de pelucas y sobre todo la entrega de las mismas ya que se gasta mucho en cada entrega. No cuentan con una oficina o un local. Se encuentran ubicados en un departamento, propiedad del fundador de la Fundación.

El conocimiento legal y tributario de la Fundación es muy pobre. Los directivos de la fundación no saben cómo realizar declaraciones tributarias o cuales son los derechos que tiene la Fundación ante la ley Ecuatoriana de las fundaciones de ayuda social.

Dentro de la Fundación no existe una estandarización de procesos, por lo que resulta dificultoso cuando una persona falta una día porque nadie sabe cómo hacer lo que estaba haciendo y les toca, a veces, esperar hasta que la persona regrese para poder seguir con su

trabajo. Es importante siempre contar con un manual de procesos para poder realizar ciertas actividades sin que sea necesario una persona en específico para que las realice.

- Oportunidades

Una de las oportunidades que puede aprovechar la Fundación, es el apoyo Gubernamental que el Ecuador brinda con este tipo de organizaciones. (Junta de Beneficencia de Guayaquil, 2008)

La exención fiscal es una oportunidad que puede aprovechar la Fundación para evitar la contratación de contador o el pago de impuestos. Muchas de las fundaciones de ayuda social reciben beneficios tributarios por parte del SRI. (SRI, 2014)

Muchas de las carreras que se estudian en las universidades del Ecuador, deben cumplir con algunos requisitos. Uno de los requisitos es cumplir con horas de “vinculación con la comunidad”. Este requisito para graduarse se debe realizar en diferentes organizaciones sin fines de lucro que están debidamente constituidas para regresar algo a la comunidad que te ayudó a graduarte en tus estudios. Este se lo puede ver como una oportunidad porque la Fundación puede empezar los trámites para convertirse en una de las organizaciones en las que se debe cumplir estas horas y así se puede llenar de personas permanentemente para que ayuden en las labores

de la Fundación. Al estar constituida legamente la Fundación Dibuja una Sonrisa, no deberían presentarse muchos problemas para poder pertenecer a este grupo de organizaciones que ayudan a los estudiantes a cumplir uno de sus requisitos.

La medicina avanza a pasos gigantes. Los tratamientos oncológicos son mucho más efectivos que antes y poco a poco mejoran la calidad de vida de sus pacientes. Una parte de sus cambios es la de alzar el ánimo de sus pacientes tratando de que lleven una vida lo más normal posible. Esta puede presentarse como una oportunidad para la empresa, porque las pelucas reviven los ánimos por luchar y devuelven las esperanzas a los niños y niñas que pasan por estos tratamientos. Se podría acceder a un “cuadro básico” dentro de los nuevos tratamientos que los hospitales ofrecen.

- Amenazas

El aumento de organizaciones sin fines de lucro en el País ha ido creciendo año a año. Esto provoca que cada vez los voluntarios interesados se vayan repartiendo entre fundaciones y esto significa menor número de voluntarios para cada fundación.

La burocracia hospitalaria es una amenaza que está presente en la Fundación, porque debido a esto, los pacientes no pueden tener contacto directo con los voluntarios o donadores. Muchos de los

hospitales piden documentos difíciles de encontrar o de obtener, lo que dificulta la entrega de las pelucas y sobre todo, la ayuda que estas fundaciones pueden aportar.

Algunas organizaciones ilícitas suelen tomar el nombre de fundaciones con el fin de lucrar ilegalmente. Esto da como resultado que las personas presente un nivel de incertidumbre al momento de donar, ya que se sienten estafadas o engañadas por todos los rumores que se escuchan de ciertas fundaciones que solo reciben donaciones monetarias y no hacen nada con ellas.

El problemas con las donaciones monetarias o de cabello, es que son por temporadas. Generalmente se lo realizan en Diciembre y Agosto. El resto del año no son muy abundantes las donaciones por lo que debe realizar una provisión anual de todos los artículos y dinero que recibe la Fundación estos meses.

2.3.4. Políticas y normas

Dentro de la elaboración y la entrega de las pelucas, existen políticas que siempre se deben seguir. La primera, y más importante según el fundador de la organización, es que nunca se entrega la peluca sin realizar una pequeña fiesta previa. Esto se lo hace, porque el ánimo del paciente también es importante mejorarlo al momento de la entrega de la peluca, porque la peluca no ayuda físicamente al paciente en su tratamiento, pero lo ayuda de

una manera emocional, para que pueda sobrellevar todo lo que el tratamiento significa en la persona.

Otra de las políticas que maneja la fundación a la hora de elaborar y entregar las pelucas, es que solo 3 personas máximo pueden tejer la misma peluca. Esto se debe a que cada persona tiene una forma diferente de tejer, y cuando hay muchos estilos de tejido, puede desmejorarse la comodidad que los pacientes obtienen con sus pelucas.

La política en cuestión de los voluntarios, es la separación de la fundación como voluntario, luego de faltar 5 veces a las convocatorias de la fundación para realizar alguna actividad. Muchas personas fueron separadas por esta política, pero el Gerente de la Fundación me supo expresar que su interés es tener pocos voluntarios comprometidos, que muchos esporádicos.

2.3.5. Estrategias de marketing pasadas

Dentro del análisis que se realizó a las anteriores estrategias de marketing que la fundación intento aplicar, fue descubierto que muchas de esas estrategias, eran copias de otras fundaciones de ayuda social. Y por este motivo, no se adaptaban muy bien al caso específico de los problemas que tiene la Fundación Dibuja Una Sonrisa. Algunas de las estrategias utilizadas, solo incluían volantes o posters en la vía pública y la actividad en redes sociales era muy limitada.

Algunas de las estrategias que nos describieron que utilizaron, fueron la de recolectar donaciones en conciertos o eventos masivos. Pero debido a que las personas están enfocadas en atender al show principal, no les hacían mucho caso. También se pedía donaciones a empresas mediante los correos electrónicos, pero eran muy pocas las empresas que respondían.

Utilizar estrategias que le funcionaron a otras fundaciones puede ser malo porque esas estrategias fueron pensadas en base a los problemas que tiene esa fundación en específico y tal vez no se puedan adaptar a los problemas propios o puede generar gastos que la Fundación no está apta para afrontar.

2.3.6. Recursos Humanos y Financieros

Los recursos humanos con los que cuenta la fundación, son 10 personas, las cuales pueden tejer una peluca cada uno. Cada una de estas personas, han tenido un entrenamiento previo para poder elaborar las pelucas oncológicas.

Dentro de lo que son los recursos financieros, cuentan con un pequeño capital que les ayuda a invertir en comics para poder venderlos y así recuperar la inversión y sacar un poco de fondos, los cuales ayudan a mantener parte la operación de la fundación.

No tienen oficinas y cuentan con un vehículo en el que movilizan a los voluntarios en el caso de eventos locales.

2.3.7. Pelucas

La elaboración de pelucas, ha sido un trabajo que lo han realizado por muchos años, por lo que son un referente en la elaboración de las mismas a nivel nacional e internacional. Tiene mucha experiencia en este campo, y cada vez más rápido, mejoran las características de las pelucas. Esto ha hecho, que los proveedores, se sientan identificados con la labor que hacen ellos, y les ofrezcan los materiales a un precio muy bajo, dando como resultado, una relación muy buena con los proveedores de los materiales.

Si el plan estratégico funciona como lo esperamos, la entrada de donaciones y la venta de comics aumentarán, dando como resultado, un mayor ingreso de dinero. Con este nuevo ingreso, podemos invertir en la producción y entrega de nuevas pelucas

En el caso que los ingresos disminuyan, tendríamos que buscar una nueva alternativa de comunicación que no signifique mucha inversión, para llegar a las personas de una mejor manera.

2.3.8. Cultura Organizacional

Dentro del análisis de la cultura organizacional que tiene la fundación, encontramos que el personal que asiste a la fundación, son personas que trabajan sin paga, pero muestran un compromiso muy alto a la fundación. Cuando se les mencionó los planes que teníamos para mejorar la situación de la fundación, nos apoyaron para realizar las actividades que a cada uno le iba a corresponder. Esto mostró, que no existe ningún tipo de oposición para la elaboración y posterior implementación del plan estratégico. Por lo que considero que es un aspecto muy positivo que tiene la fundación.

Este plan demandará mucho más tiempo de trabajo al que están acostumbrados, y en algún punto puede romperse esa burbuja de compromiso y se convierta en un malestar dentro de la fundación.

Todos los miembros que conforman la fundación interactúan con los voluntarios, y tienen mucha experiencia en este campo. El gerente general, sabe cómo motivar a las personas que trabajan en la fundación, para que decidan comprometerse en las actividades diarias. Las personas muestran un nivel compromiso envidiable, por lo que no existe problema en cambiar sus actividades que realizan dentro de la fundación.

2.4. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para empezar a personificar los clientes de la fundación, debemos empezar con el tipo de productos que ofrece la organización. Los productos que venden son comics, basados en las historias contadas por los niños y niñas con enfermedades catastróficas. El precio es de \$10, y se venden en las cercanías de los parques metropolitanos dentro de Quito.

El apadrinamiento que ofrece la fundación, es también una de las formas en las que la fundación recolecta dinero, y puede consistir en visitar al niño o niña enferma en la entrega de la peluca o simplemente llevarlo al cine a ver una función infantil. Todas estas actividades son coordinadas por la fundación, la cual pide una donación extra para poder seguir con sus operaciones.

El perfil de nuestro cliente es una persona joven entre 15 y 29 años, que vive en la ciudad de Quito y con una personalidad altruista. El número de personas que tienen la edad antes mencionada es de 559.798.

Estas personas son, en su mayoría, las que más colaboran con su tiempo y dinero para organizaciones sin fines de lucro según la publicación de la Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana en su artículo “El Voluntariado en el Ecuador y su Inserción en las Políticas Públicas” (Benítez, 2008). Es por eso, que el plan estratégico está dirigido a personas de esta edad, las cuales son fácilmente encontradas en las redes sociales.

Estas personas, son compradores y donadores casuales. Existen muy pocas personas que donan constantemente durante un período largo de tiempo. La mayoría de nuestros donadores son personas que desean hacer solo una vez, un acto altruista en la fundación, por lo que son donaciones espontáneas y esporádicas. Generalmente, las personas se dejan crecer su cabello por un largo periodo de tiempo solo con el objetivo de donarlo. Al donarlo, piensan que su labor ya acabo, pero no saben el trabajo operativo que conlleva fabricar una peluca. Es por esta razón, que la fundación pide una colaboración de mínimo \$10 para poder incluir a su cabello dentro del proceso de elaboración. Los donadores se llevan un comic o una foto de su cabello ingresando al “Banco de cabello” para recordarles la buena acción que hicieron con la fundación.

Todo el personal participa en la venta de comics. El método que utilizan para promocionar su producto, es disfrazarse de personajes inventados por la fundación, y recorren los parques metropolitanos y bulevares de la ciudad de Quito, haciéndoles conocer cuáles son las actividades que realiza la fundación y así interesándoles en participar y colaborar con ellos.

Los clientes permanentes o donadores que son más constantes, son aquellas personas que perdieron un miembro de familia por la causa de esta terrible enfermedad, y tratan de evitar el sufrimiento que ellos pasaron a otras familias que lo están atravesando. Pero los donadores ocasionales, son personas espontáneas, que les interesa la labor de la fundación, y desean ayudar. Pero son muy pocas

personas que lo hacen constantemente, la mayoría solo lo hace un par de veces y no vuelve.

La fundación tiene un procedimiento muy bien elaborado para la recolección de cabello y donativos. Mediante su página web, se llena un formulario en el que están todos los datos personales. Se puede realizar la transferencia a la cuenta de la fundación o se puede depositar en cualquier Banco Pichincha la donación mínima. Luego de realizar estos dos pasos, se acerca a las oficinas, y se entrega el cabello con el formulario y el comprobante de depósito.

Estas donaciones de cabello y monetarias, son más frecuentes en dos épocas del año. El primero es en las vacaciones de verano, en la que los jóvenes no saben qué hacer, y en vez de elegir campamentos deportivos, eligen ayudar a las personas que lo necesitan. La siguiente época, es en navidad, cuando las personas tienen un sentimiento de ayuda al prójimo muy alto.

Si el personal, no hiciera las actividades de comunicación en la vía pública, no tendrían mucha acogida por parte de la sociedad, ya que sus canales de promoción solo se limitan a las redes sociales.

Existen algunos eventos que han hecho que la fundación crezca de manera exponencial en ciertas ocasiones. Cuando existen casos de malas prácticas médicas en los que un paciente con alguna enfermedad catastrófica resulta muerto, herido o

presenta complicaciones emocionales muy fuertes, los canales de televisión empiezan a buscar entrevistas a fundaciones de ayuda social relacionados al tema, por lo que la fundación recibe una publicidad gratuita en los medios de comunicación. Estos eventos, aunque desastrosos, son un empuje para que las personas conozcan acerca de las organizaciones sin fines de lucro, que trabajan arduamente para poder convertirse en una ayuda al paciente. De esta manera podemos observar que los donadores se interesan en los reportajes o documentales que salen en la televisión o radio sobre las enfermedades catastróficas y la forma en que ayudan este tipo de fundaciones.

La necesidad de ayudar a alguien es la principal necesidad que sus productos satisfacen, ya que ellos hacen conocer a todas las personas que compran sus productos o realizan un aporte económico, que están ayudando a una fundación que se encarga de elaborar pelucas para niños y niñas con cáncer, y que su granito de arena vale mucho para la fundación. También se les invita a ayudar con la confección de las pelucas, para que se sientan identificados con la fundación y así, satisfacer la necesidad de ayudar a demás personas, que nuestros clientes están buscando.

La fundación pronostica que los donadores y los clientes, pronto empezaran a pedir más involucramiento con el paciente que están ayudando. Esto derivó de muchas quejas de donadores que no pudieron entregar ellos mismo la peluca que había sido confeccionado con su cabello. Esto se debió a problemas legales por los que pasó la fundación con ciertos hospitales. Entonces, la fundación se dio cuenta

que debe desarrollar una manera más práctica y ética, para poder acercar más al paciente y al donador en el proceso de la confección de la peluca.

El vínculo que las personas desarrollan con la fundación, es pasajero. Como lo había mencionado anteriormente, solo es un acto espontáneo en la mayoría de los casos. Es por esta razón que se debe desarrollar una estrategia para poder afianzar los sentimientos hacia la fundación. Existen muchas otras fundaciones que se enfocan más en la fidelización del donador, y esto conlleva grandes aportes a la fundación, tanto monetarios como de tiempo laboral.

La razón por la que muchas personas no participan en la fundación, es debido a que tiene un paradigma muy impregnado en su mente, el cual es que la fundación solo acepta donaciones de cabello acompañado con una donación monetaria. Esta es la razón principal, por la que las personas no se acercan a la fundación, y es por eso, que se debe desarrollar un plan de comunicación, para que las personas se enteren que se puede realizar una infinidad de actividades, desvinculadas con la elaboración de las pelucas y poder apoyar a los niños y niñas con cáncer de diferentes maneras.

Otras fundaciones, dejan que los donadores interactúen con las personas a las que están ayudando. En la caso de la fundación, no se puede realizar de una manera libre, debido a las complicaciones que tiene este tipo de enfermedades. Es por eso, que no se puede crear un vínculo permanente con el paciente y el donante, ya que

tiene mucho peligro una exposición al aire libre o simplemente a la ropa que tiene puesto la persona que lo visita.

Pero siempre se ha encontrado la manera de poner al donante en contacto con el paciente, mediante cartas, videos o fotografías. Esto es importante, y se debe tomar en cuenta para la elaboración del plan estratégico. Hallar una manera innovadora de crear un vínculo permanente entre el donante y su paciente.

3. DESARROLLO DE PROYECTOS INSTITUCIONALES

3.1. ANÁLISIS DE LA VISIÓN PARA ENTENDER LAS DIRECTRICES DEL PLAN ESTRATÉGICO

Como había expuesto anteriormente, la fundación no cuenta con una visión oficial. Solo saben expresar la visión de manera verbal, así que les ofrecí mi ayuda para poder expresar de manera escrita la visión que tiene la fundación para dentro de los próximos 5 años.

Luego de exponer sus ideas y organizarlas, la visión de la fundación quedo de la siguiente manera:

Visión 2020: Integrar al menos 200 personas entre voluntarios y donadores a la fundación mediante la difusión mensual de las actividades realizadas como el tejido de pelucas, fiestas infantiles y apadrinamientos para poder elaborar y entregar 30 pelucas al mes.

Dentro de la visión, podemos observar que tienen un objetivo muy específico en cuanto al número de personas que quieren sumar a la fundación para la elaboración y entrega de pelucas.

Según la investigación que realicé con la empresa, este número de personas es el necesario para poder alcanzar su objetivo de elaborar y entregar 30 pelucas al mes. Se necesita de 3 personas para elaborar una peluca, por lo que si quieren entregar 30 pelucas al mes, deben tener 100 personas divididas en 33 equipos de 3 personas cada uno, cumpliendo la norma que se mencionó en capítulos anteriores.

Estas 3 personas que se encuentran en cada equipo, luego de elaborar la peluca, se van a dirigir a comprar los materiales para la fiesta y organizarla para poder hacer la respectiva entrega. Ellos 3 serían los encargados de realizar las dinámicas para la fiesta y la entrega al paciente.

Pero la integración de nuevos voluntarios conlleva un proceso de capacitación para la elaboración de las pelucas y la manera de tratar a los niños con cáncer utilizando las dinámicas especiales para el buen comportamiento en una fiesta infantil.

3.2. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS EMPRESARIALES

Para que la visión de la empresa sea posible alcanzarla, se debe dividir todos los aspectos que constituyen la visión y detallar cada uno de ellos.

Primero quiero empezar con los voluntarios. Para ser voluntario no se pide requisitos, por lo que cualquier persona puede serlo. Por eso el radio de alcance de

la publicidad es bastante grande, porque puede llegar a todos y pueden convertirse en voluntarios.

El número indicado de voluntarios permanentes por año, es de 40. Este número de personas es adecuado para brindar la capacitación adecuada en todos los sentidos que se maneja la fundación, por que como se sabe, no se cuenta con mucho personal y la idea fundamental para que puedan sumarse los 200 voluntarios en 5 años, es que cada voluntario que entra, reciba la capacitación y él también pueda enseñar al siguiente voluntario que viene.

En el tema de la comunicación y difusión de las actividades, la fundación quiere mostrar a la sociedad, las emociones que resultan de los pacientes al recibir una ayuda tan especial. Muchas de las situaciones en las que se ha encontrado la fundación, son llenas de emociones que desbordan en el momento de hacer la entrega de la peluca, y no solo de los pacientes, también de los familiares que ven en estas acciones nobles, un rayo de esperanza para el tratamiento contra el cáncer.

Al difundir estas situaciones a las que la fundación se afronta mediante medios masivos y redes sociales, las personas que han donado o que han ayudado a la confección de las pelucas, pueden observar que sus acciones fueron parte fundamental para esa alegría que muestra la paciente.

En el tema de las pelucas, entregar 30 pelucas al mes es una tarea muy difícil y requiere de mucho compromiso por parte de las personas que las confeccionan. Es por eso, que se va a necesitar capacitar a las personas en el tema del tejido y también en el tema de como interactuar con los niños en las fiestas infantiles. Y como ya comentamos anteriormente, se requiere de mucho personal para poder confeccionar las pelucas programadas en un año, manteniendo las mejoras que poco a poco se fueron añadiendo.

Por lo anteriormente dicho los proyectos institucionales son:

- Voluntarios
- Comunicación
- Pelucas

3.3. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS GENERALES SEGÚN CADA PERSPECTIVA

La visión se dividió en tres pilares que nos ayudarán a comprender de qué forma se compone el ideal de la fundación a futuro: Voluntarios, Comunicación y Pelucas

En la perspectiva de los voluntarios, el objetivo general será: Integrar y mantener a la fundación, 200 personas entre voluntarios y donadores para el año 2020

En la perspectiva de la comunicación de actividades, tiene como objetivo general: Realizar la difusión de la elaboración de pelucas, fiestas infantiles y apadrinamientos, por medio de al menos 3 medios masivos, manteniendo comunicación digital.

En el pilar de las pelucas, su objetivo general es: Elaborar y entregar 30 pelucas al mes hasta el año 2020.

La visión anteriormente mencionada, cumple con las cualidades obligatorias “MARTE”. Primero es medible, ya que muestra valores específicos a cumplir, como son los 200 donadores y las 30 pelucas mensuales a realizar. Es alcanzable porque ya habían tenido un incremento parecido en la fabricación de las pelucas, por lo que la fundación está segura de poder fabricar esta cantidad, la cual es retadora, cumpliendo así otra de las cualidades exigidas. Tiene un plazo de tiempo determinado para cumplir esta visión, por lo que si tiene la cualidad de tiempo. Y por último es la cualidad de ser específica ya que propone acciones puntuales a realizarse. (Lambin, 1974)

Todas estas cualidades mencionadas anteriormente, dan a la visión credibilidad para ser alcanzada de manera eficaz y eficiente. (Kotler & Armstrong , 2001)

4. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIA

4.1. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA

El concepto de estrategia, proviene del griego “stratos” que significa “ejercito” y del verbo “ag”, que significa “dirigir”. Antiguamente, la estrategia estaba relacionada con la guerra entre países solamente, y poco a poco se fue adaptando a nuestra época, relacionándolo ahora con las empresas.

Muchas de las empresas relacionan a las antiguas guerras entre países, con las guerras empresariales que toman lugar en nuestro tiempo actual, definiendo a los enemigos como nuestros competidores, al campo de batalla como el mercado y las armas como los recursos que cada empresa posee. Pero también se debe tener en cuenta que actualmente nuestros enemigos no son solamente los competidores, sino factores externos también, el campo de batalla o mercado no es único, ya que una empresa puede estar en uno o varios mercados al mismo tiempo. (Santesmases, 1992)

Los elementos que tiene una estrategia son (Santesmases, 1992):

- El objetivo de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo en comparación con nuestra competencia.
- Equilibrio entre recursos de la empresa y la capacidad de la misma
- Coherencia con la visión de la empresa

Una de las principales características que debe poseer un plan estratégico, es que debe estar relacionada con la visión de la empresa, porque en el caso que no se encuentre relacionada, las actividades no estarán encaminadas a la ventaja competitiva que está buscando la organización. Este es un error muy común en las empresas, por que toman estrategias de sus competidores y no las adaptan a sus necesidades reales, dando como resultado, un desperdicio de esfuerzo y recursos. (Lambin, 1974)

Cabe recalcar, que la ventaja competitiva de una empresa, debe estar asociada y relacionada con las necesidades reales que tiene el mercado y no se debe suponer ninguna de estas. Existieron grandes industrias que crearon en sus productos un valor agregado que pretendía satisfacer las necesidades de los consumidores, pero que fueron un fracaso total debido a su falta de investigación en lo que en realidad querían sus consumidores. Uno de los ejemplos más claros, es la compañía RJ Reynold's, fabricante de cigarrillos, que lanzó al mercado un cigarrillo que no producía humo, algo revolucionario para su época y muy práctico para adaptarse a la ley antitabaco que Estados Unidos empezó en los años 80's. Este producto fue un fracaso total, debido a que el sabor era muy desagradable a comparación de sus otros tabacos y a los consumidores no les gustó la idea que no existiera humo, porque esa era la única razón por la que fumaban. (El País, 1994)

Es por esta razón que primero se debe indagar en las necesidades que tiene nuestro cliente, sus gustos y preferencias. Ya con estos datos, podemos empezar la estrategia que nos dará una idea clara de cuál debe ser nuestra ventaja competitiva en comparación con nuestra competencia.

4.2. ESTRATEGIAS

Para comenzar con las estrategias que he propuesto para este plan estratégico, creo que es necesario citar primero la visión de la empresa: “Integrar y mantener al menos 200 personas entre voluntarios y donadores a la fundación mediante la difusión de las actividades realizadas como el tejido de pelucas, fiestas infantiles y apadrinamientos para poder elaborar y entregar 30 pelucas al mes”.

He dividido la visión en pilares para poder alcanzar de una manera más organizada todos los elementos pertenecientes a la misma. Es por esto que he denominado a los tres pilares como Comunicación, Voluntarios y Pelucas.

Vamos comenzar que el primer pilar, el cual es Comunicación. En este fragmento de la visión, la perspectiva es la de realizar la difusión de la elaboración de pelucas, fiestas infantiles y apadrinamientos, por medio de 3 medios masivos, manteniendo comunicación digital hasta el año 2020. En este pilar, se propuso los tres medios de comunicación masivos, porque es algo alcanzable para una organización que realiza una noble acción social, y a todos los medios de comunicación les interesa obtener entrevistas y documentales acerca de organizaciones como esta.

En la perspectiva que se obtiene del pilar de la Comunicación, nace el objetivo para el año 2016, el cual es el de comunicar en 3 medios masivos, la realización del evento de recolección masiva "DonandoAndo" y las actividades de la fundación para el año 2016.

Este objetivo es medible por su número de medios masivos a los que nos apuntamos estar, por lo que podemos poner indicadores muy simples para determinar el porcentaje de cumplimiento.

Este objetivo viene con metas muy claras para poder completarlo. Las metas en el sentido de la comunicación, es la de participar en entrevistas televisivas, radiales y de prensa una vez por mes. Estas metas están sustentadas en la cantidad de programas televisivos que existen en Ecuador, ya que en un solo canal de televisión, puede existir muchos programas en los que podamos participar y con una buena organización en días y horarios, se puede alcanzar las metas para poder estar presente mensualmente informando de nuestras actividades y proyectos cercanos, como el evento de recolección masiva, a una gran cantidad de hogares Ecuatorianos. Se debe tomar en cuenta que “Un buen artículo de carácter informativo e instructivo debe educar verdaderamente y ofrecer un beneficio al lector”. (Hiebing & Cooper, 1994)

La presencia en medios de comunicación no está completa si no estamos presentes en las redes sociales. La Fundación tiene cuentas en Facebook, Twitter, Instagram y Youtube, las cuales están enlazadas a la página web oficial. De esta manera, todas nuestras redes pueden crear un canal digital importante de comunicación de nuestras actividades y próximos proyectos. Pero también necesitamos incluir a la gente dentro de este canal digital para que dé su opinión y sus sugerencias a la Fundación y por eso se va a incluir, como parte de una meta, una herramienta digital en la página web, para poder crear un vínculo con el público en general, voluntarios y donadores; y se cree un sentimiento de escucha mediante sus

opiniones. Esta nueva implementación, espera poder llegar a obtener 60 donadores al año a través de la página web.

Este pilar de Comunicación, tiene un tiempo de implementación desde enero del año 2016 hasta septiembre del mismo año.

La siguiente perspectiva que esta vamos a analizar, es la de los Voluntarios. Para poder integrar a los 200 voluntarios, vamos a tener que empezar cumpliendo objetivos anuales como el que se planteó para el año 2016, el cual es el de integrar y mantener a la fundación, 30 personas voluntarias y 10 donadores para el año 2016. Hemos dividido a los voluntarios y donadores en esta última parte, porque sabemos que a los dos grupos se les debe mantener en la fundación utilizando diferentes métodos.

Vamos a empezar con los voluntarios, con los cuales vamos a cumplir dos metas. Primero vamos a realizar un evento que puedan asistir 1000 personas donde se recolecte cabello y donaciones masivamente. De esta manera, vamos a crear un ambiente familiar en el cual exista música en vivo, peluquerías profesionales que corten el cabello a los donadores y diferentes actividades recreacionales que las empresas auspiciantes nos ofrezcan. En este evento, es importante recabar toda la información sobre las personas, es por eso, que vamos a crear una base de datos con las personas que asistan al evento. Vamos a recolectar nombres, correos y números de teléfono celular, para así poder crear una red de personas que puedan compartir todo el material que se les va a enviar sobre nuestras actividades y proyectos.

Otra de las metas que vamos a cumplir para obtener más voluntarios, es la de realizar exposiciones en 15 colegios de Quito. Muchos de nuestros voluntarios, tienen a partir de 14 años, y es por esto, que nos parece una buena estrategia la exposición de cortometrajes y videos de la fundación en colegios de la ciudad. Los cortometrajes o entrevistas, deben ser realizadas por los voluntarios actuales con participación de los ex – voluntarios para poder proyectar lo que a ellos, en un principio, les impacto y atrajo para formar parte de la fundación.

Luego de mencionar la forma de atraer a los voluntarios, debemos ir a la sección de “mantener” a estos voluntarios y donadores. Es por eso que otra de nuestras metas en esta perspectiva, es la de desarrollar un proceso que asegure la permanencia de las donaciones económicas. Esto se lo va a lograr, mediante la alianza con los bancos más importantes del país como son el Banco Pichincha, Internacional, Guayaquil entre otros. La alianza consta de crear un acuerdo con estas entidades, para que puedan descontar la cantidad aprobada por el donador y depositarlo en nuestra cuenta bancaria. Con esto, evitamos un gran problema que la fundación tiene, el cual es la incomodidad de dejar en las oficinas las donaciones o ir a depositar las mismas en alguna agencia bancaria. De esta manera, los donadores sienten que apoyan a la fundación, pero evitamos que se sientan incómodos al realizar los depósitos.

Continuamos con el pilar llamado “Pelucas”. En este pilar, creo que solo nos debemos enfocar en dos aspectos. La entrega de la peluca, lo cual incluye un fiesta infantil para poder ser entregada a la niña, los costos y los tiempos de fabricación.

Para empezar, debemos conseguir el auspicio de empresas dedicadas a la elaboración de fiestas infantiles y a distribuidores de material para fiestas infantiles. Muchas de estas empresas tienen un deseo impreso en sus políticas de ayudar a los niños más necesitados y es por eso, que les vamos a ofrecer una manera muy interesante de poder hacerlo. Cada vez que vayan a realizar una fiesta para la entrega de la peluca, se va a colocar los banners de estas empresas y se realizará la entrega delante de estos banners y así que puedan obtener el posicionamiento de la marca que tanto lo desean estas organizaciones.

Para poder bajar costos y tiempo en la fabricación de la peluca en un 20%, debemos asesorarnos de profesionales con experiencia en el tema. Es por esto, que se va a asistir al taller “Pelucas Oncológicas 2016” a realizarse en la Ciudad de Quito. Con este aprendizaje, se va a poder reducir el desperdicio de los materiales y también eliminar los tiempos muertos.

Se va a realizar un convenio de exclusividad con los proveedores del material de las pelucas para poder obtener el descuento del 15% que nos han ofrecido. La empresa proveedora ha expresado su deseo de ser conocido como el único proveedor de este material que desarrolla productos de ayuda a la comunidad más afectada.

5. DESARROLLO DEL PLAN OPERATIVO

5.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ANUALES

Los objetivos anuales para la realización del plan operativo del año 2016 son los siguientes:

- Comunicar en 3 medios masivos, la realización del evento de recolección masiva "DonandoAndo" y las actividades de la fundación para el año 2016
- Integrar y mantener a la fundación, 30 personas voluntarias y 10 donadores para el año 2016
- Elaborar y entregar 6 pelucas al mes hasta diciembre de 2016

5.2. DETERMINACIÓN DE METAS PARA ALCANZAR CADA OBJETIVO

Para el objetivo de Comunicación, “Comunicar en 3 medios masivos la realización del evento de recolección masiva ‘DonandoAndo’ y las actividades de la fundación para el año 2016” se realizaran las siguientes metas:

- Participar en un publi-reportaje en prensa escrita por mes
- Participar en una entrevista televisiva por mes
- Participar una entrevista radial por mes
- Innovar y mantener herramientas de comunicación digital en la página, con el fin de obtener 60 donadores a través del portal al año

Con el fin de cumplir las tres primeras metas, ha realizado un esquema de como presentar nuestra propuesta de una manera más impactante y masiva. Se va a realizar un convenio de auspicio con el Hotel Hilton Colon, quienes nos han prestado sus instalaciones anteriormente con mucho agrado, para realizar un coctel dirigido a todos los directores y productores de los canales de televisión, radio y prensa, en la que presentaremos todas nuestras actividades programadas para el año 2016, en el que pueden participar como auspiciantes en el tema de la comunicación. Muchos de estos medios de comunicación, constantemente asisten a este tipo de eventos, debido a que estas notas, entrevistas y documentales generan mucha audiencia.

Antes de invitar a todos los productores y directores, se realizará una base de datos con todos los nombres y sus cargos en los diferentes medios de comunicación, para poder centralizar nuestro evento a las personas que en realidad toman las decisiones de que sale al aire o que no.

Paralelamente a la realización de la base de datos y el coctel, vamos a realizar la innovación de herramientas en la página web para poder obtener 60 donadores anuales a través del portal oficial. Esto se lo va a realizar a través de la implementación de un blog, en el que puedan compartir sus experiencias, comentarios o recomendaciones todas las personas. Esto va a generar más acercamiento emocional a la fundación, la cual responderá todos y cada uno de los mensajes que nos transmitan porque nuestro ideal, es que las personas perciban que la fundación los escucha.

La vinculación de las redes sociales a la página web es algo muy importante a la hora de conectarnos con todos nuestros seguidores, es por esto, que hemos determinado la forma de vincular todas nuestras cuentas oficiales entre sí.

Una galería de fotografías y videos de todos nuestros eventos, será diseñada en una sección específica de la página web, para que se pueda subir todos los registros que tengamos y así hacer más visual e interactiva nuestra comunicación.

Para el objetivo de Voluntarios, “Integrar y mantener a la fundación, 30 personas voluntarias y 10 donadores para el año 2016” se han determinado las siguientes metas:

- Realizar un evento en el que asistan 1000 personas donde se recolecte cabello y donaciones masivamente
- Realizar una exposición en 15 colegios de Quito
- Desarrollar un proceso que asegure la permanencia de las donaciones económicas

En la realización del evento, debemos tener la colaboración de todos los voluntarios a tiempo completo, los cuales suman 15 personas. Este evento se lo ha programado para el mes de agosto de 2016, porque es un mes en la que todos los colegios están en vacaciones y algunas universidades también. Esto aumenta nuestras posibilidades de llegar al objetivo de las 1,000 personas.

En cuanto a los permisos municipales y de bomberos, negociaremos con una empresa auspiciante, que su aportación al evento sea la obtención del permiso municipal y de bomberos. Muchas de las empresas como ECUATICKETS o TICKETSHOW, son expertas en este tema, por lo que su aportación estará basada en su experiencia más que en la parte económica.

Se comunicará a la Cruz Roja Ecuatoriana de este evento a realizar, para que nos apoye con su personal y voluntarios dentro del evento para que en el caso de un accidente, podamos contar con personal capacitado que atienda estos sucesos.

Dentro de las 10 empresas auspiciantes debemos contar, como se mencionó anteriormente, con empresas que hagan eventos públicos grandes para pedir que su auspicio sea la obtención de los permisos municipales para el evento, empresas que alquilen tarimas para poder presentar a los artistas/bandas que participarán en el evento, empresas que realicen alquiler de carpas o inflables para que acondicionen el lugar del evento, empresas que renten equipo de amplificación para conciertos y de empresas de comida para poder suministrar de refrigerios a los voluntarios de la Fundación y los de la Cruz Roja.

Otra de los auspicios necesarios para la realización del evento, es la participación de bandas o artistas nacionales que quieran dar un show de 2 horas el día del evento para poder mantener a la gente entretenida y aumentar la asistencia. De esta manera los artistas o bandas nacionales, pueden realizar la promoción de sus servicios y posicionar su nombre para eventos de este tipo.

Para poder captar la mayor cantidad de cabello en el evento, hemos determinado que la participación activa de peluquerías debe ser con sus servicios profesionales. De esta manera, asignaremos una carpa para que cada peluquería nos ayude cortando las donaciones de cabello y les dé un estilo al cabello del donador luego de realizar la aportación.

El día del evento, aprovecharemos para crear una base de datos de todos los asistentes para que de esta manera, podamos vincular de mejor manera a la Fundación y las personas que asistan luego del evento. Para realizar más estrategias de marketing es siempre útil contar con una base de datos llena de información básica que nos ayude a determinar de una manera más precisa, las personas que se interesan por las actividades sociales desinteresadas. El formulario recolectará la siguiente información:

- Nombre
- Apellido
- Género
- Edad
- Colegio/Universidad
- Número de celular
- Correo Electrónico

Luego de contar con la confirmación de todas las empresas auspiciantes, se las organizará mediante un plano del lugar del evento, en carpas y secciones que se van

a determinar dependiendo del tipo de empresas que estén interesados. A las bandas y/o artistas participantes, se los organizará en horarios para que puedan presentar su espectáculo.

Para que el evento sea más interactivo entre los asistentes y la Fundación, vamos a realizar un taller de confección de pelucas, con las pelucas que están en proceso de fabricación. En este taller, vamos a enseñar a los participantes, como es el proceso de elaborar una peluca. Van a estar dos voluntarios enseñando cada etapa por la que pasa una peluca antes de ser entregada.

Por último, pero no menos importante, se empezara a compartir el evento en redes sociales como Facebook, en forma de invitación personal.

Para completar la meta de la visita a 15 colegios de la ciudad de Quito, vamos a tener preparado un material muy especial para mostrarlo. Vamos a realizar un cortometraje con todos los voluntarios y ex – voluntarios que quieran participar, contándonos cuales fueron sus experiencias dentro de la Fundación, el por qué se unieron y que de bueno sacaron de esta experiencia. También vamos a adjuntar videos de las emotivas reacciones que tienen los pacientes que reciben las pelucas en la fiesta infantil.

Para que los estudiantes, tanto universitarios y de colegio no sientan que no se está tomando en cuenta sus actividades dentro de la Fundación, vamos a conseguir en el

CEAASES que todo tipo de voluntariado realizado en la Fundación, se cuente como horas de ayuda a la comunidad, el cual, es un requisito exigido por la autoridad pertinente para poder obtener el título de tercer nivel y un requisito para poder graduarse del colegio.

Al igual que el día del evento, empezaremos con a recopilar datos en los colegios con los mismo parámetros mencionados anteriormente.

Otra de las metas, es la creación de proceso que asegure la permanencia de las donaciones económicas. Este proceso se llevara a cabo con la ayuda de bancos nacionales de gran prestigio como son el Banco del Pichincha, Banco Internacional, Banco de Guayaquil, entre otros. Realizaremos un convenio con estos bancos, para que sea automático el descuento de la aportación indicada por el donador, para que de esta manera, sea más cómoda la aportación que realiza la persona. Esta estrategia se debe a que muchos de los donadores, dejaron de aportar dinero a la Fundación, porque les resultaba incomodo ir a depositar o ir a dejar en las instalaciones su aportación, por lo tanto, de esta manera no tienen que movilizar nada de su dinero para saber que estas siendo parte de una institución que ayuda a muchos niños.

Este proceso no es extraño para los bancos nacionales, por lo tanto, no esperamos que exista un rechazo de nuestro pedido.

Para el objetivo de Pelucas, “Elaborar y entregar 6 pelucas al mes hasta diciembre de 2016” se han determinado las siguientes metas:

- Realizar 3 convenios con empresas que se dediquen a la organización de fiestas infantiles
- Bajar en un 20% el tiempo y recursos para confección de cada peluca

Para conseguir que se realicen los convenios con las empresas organizadoras de fiestas infantiles, se realizará primero una base con todas las organizaciones a nivel del país para poder saber cuáles podrían ser nuestros posibles candidatos.

Se les enviará una oferta con todos los beneficios que la empresa va a recibir, como estar presente en todas las fiestas que nos auspicien, incluyendo presencia dentro de las redes sociales.

Y para la reducción de tiempo y recursos en la elaboración de las pelucas, se tiene previsto asistir al taller “Pelucas Oncológicas 2016” de la Fundación MARIECURE en la Ciudad de Quito. Esto ayudará a tener más conocimiento sobre la elaboración de las pelucas a nivel masivo.

De igual manera, se firmará exclusividad con el actual proveedor de los materiales para las pelucas, porque existe el antecedente de que esta empresa, quería ser la

única que provea a la Fundación de material para las pelucas. Esto nos dará un 15% de descuento en todos los materiales.

5.3. INDICADORES PARA CADA META

Para alcanzar cada una de las metas, se ha elaborado un formato para poder visualizar las herramientas de control de vamos a implementar. El funcionamiento del mismo se lo explicará más adelante.

Cuadro N°1

PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	S/N	METAS
Comunicación	Comunicar en 3 medios masivos, la realización del evento de recolección masiva "DonandoAndo" y las actividades de la fundación para el año 2016		Participar en un publi-reportaje en prensa escrita por mes
			Participar en una entrevista televisiva por mes
			Participar una entrevista radial por mes
			Innovar y mantener herramientas de comunicación digital en la página, con el fin de obtener 60 donadores a través del portal al año

Cuadro N°2

PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	S/N	METAS
Voluntarios	Integrar y mantener a la fundación, 30 personas voluntarias y 10 donadores para el año 2016		Realizar un evento en el que asistan 1000 personas donde se recolecte cabello y donaciones masivamente
			Realizar una exposición en 15 colegios de Quito
			Desarrollar un proceso que asegure la permanencia de las donaciones económicas

Cuadro N°3

PERSPECTIVA	OBJETIVOS 2016	S/N	METAS
Pelucas	Elaborar y entregar 6 pelucas al mes hasta diciembre de 2016		Realizar 3 convenios con empresas que se dediquen a la organización de fiestas infantiles
			Bajar en un 20% el tiempo y recursos para confección de cada peluca

6. PRESUPUESTO Y CONTROL

6.1. PRESUPUESTO

El presupuesto para implementar el plan de marketing, tuvo siempre en consideración el poco ingreso que tiene la Fundación actualmente, por este motivo, todas las metas se revisaron cuidadosamente para que no exista costo en la implementación.

Los costos del evento y de las intervenciones en canales de televisión, radio y prensa están cubiertos en casi su totalidad por auspicios de empresas que tienen la voluntad de ayudar a una Fundación que en realidad genera ayuda social.

El presupuesto consideró que el precio que las empresas deben pagar por estar presentes en el evento, en el caso de que su auspicio no sean los permisos municipales, carpas, comida, tarima o sonido, es de \$2000. Este precio fue presentado por el Gerente General de la Fundación, debido a que, según su experiencia, es un valor que las empresas consideran razonable para aportar en este tipo de eventos.

El ingreso por donaciones se espera que sea de \$2000 el día del evento y que sea de \$500 mensuales durante los 4 meses restantes.

Los gastos administrativos son las salidas de dinero de transporte, tanto de material como de voluntarios, papeleo de la aduana para ciertos materiales y comida de los voluntarios en el caso de que la entrega de la peluca sea en otras provincias.

El material de las pelucas tiene un costo de \$80 por peluca. Esto consta de la malla protectora, los hilos y los materiales de aislamiento. Como la peluca se la entrega en una fiesta infantil, también se consideró los materiales para la fiesta, los cuales son juguetes, piñatas, dulces, disfraces, entre otros. Todos estos últimos materiales tienen un costo de aproximadamente \$30.

6.1.1. Flujo de caja libre mensual de la inversión

Cuadro N°4

		Año 2016											
Ingresos		Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	Saldo Inicial		\$ 200,00	\$ 417,77	\$ 654,87	\$ 913,04	\$ 1.194,14	\$ 1.500,21	\$ 1.833,47	\$ 12.196,33	\$ 9.141,42	\$ 6.121,60	\$ 3.140,00
	Auspicios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 10.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	Donaciones	\$ 200,00	\$ 217,77	\$ 237,11	\$ 258,17	\$ 281,10	\$ 306,07	\$ 333,26	\$ 362,86	\$ 395,09	\$ 430,18	\$ 468,40	\$ 510,00
	Total ingresos	\$ 200,00	\$ 417,77	\$ 654,87	\$ 913,04	\$ 1.194,14	\$ 1.500,21	\$ 1.833,47	\$ 12.196,33	\$ 12.591,42	\$ 9.571,60	\$ 6.590,00	\$ 3.650,00
Egresos													
	Materia prima pelucas									\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
	Material fiesta infantil									\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
	Gastos administrativos									\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00	\$ 150,00
	Inversión Inicial												
	Total Egresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00	\$ 3.450,00
Utilidad/pérdida		\$ 200,00	\$ 417,77	\$ 654,87	\$ 913,04	\$ 1.194,14	\$ 1.500,21	\$ 1.833,47	\$ 12.196,33	\$ 9.141,42	\$ 6.121,60	\$ 3.140,00	\$ 200,00

6.1.2. Estado de pérdidas y ganancias

Cuadro N°5

Concepto	Año 2016
Ingresos Totales	\$ 14.000,00
Costos y Gastos Operacionales	\$ 13.200,00
Utilidad Bruta	\$ 800,00
Gastos Administrativos	\$ 600,00
Utilidad neta operacional	\$ 200,00
Gastos financieros	\$ -
Gastos de ventas	\$ -
Utilidad antes la repartición a trabajadores	\$ 200,00
Impuestos reparto de utilidades	\$ -
Utilidad antes de impuestos	\$ 200,00
Impuesto a la renta	\$ -
Utilidad	\$ 200,00

6.1.3. Balance General

Cuadro N°6

Activo			Pasivo		
Corriente		\$ 3.506,00	Corriente		\$ 1.500,00
Bancos	\$ 3.506,00		Cuentas por pagar	\$ 1.040,00	
Cuentas por cobrar	\$ -		Documentos por pagar	\$ 460,00	
Anticipo retención en la fuente	\$ -		Iva en ventas	\$ -	
Iva en compras	\$ -		Iva por pagar	\$ -	
Provisión para cuentas incobrables	\$ -				
			Largo plazo		\$ -
Inventarios		\$ 2.400,00	Cuentas por pagar a largo plazo	\$ -	
Inventario de materia prima	\$ 1.200,00		Préstamos hipotecarios	\$ -	
Inventarios de productos en proceso	\$ 400,00				
Inventario de productos terminados	\$ 800,00		Total Pasivo		\$ 1.500,00
Activo Fijo		\$ 136.340,00	Patrimonio		
Muebles y enseres	\$ 6.000,00		Capital	\$ 140.546,00	
Depreciación acumulada de muebles y enseres	\$ 600,00		Utilidad del ejercicio	\$ 200,00	
Equipos de computación	\$ 1.200,00				
Depreciación acumulada de equipos de computación	\$ 240,00		Total Patrimonio		\$ 140.746,00
Edificios	\$ 120.000,00				
Depreciación acumulada de edificios	\$ 4.800,00				
Vehículos	\$ 3.500,00				
Total Activo		\$ 142.246,00	Total Pasivo + Patrimonio		\$ 142.246,00

6.1.4. Indicadores financieros

Cuadro N°7

Indicadores		
Margen de utilidad bruta	5,71%	Es el porcentaje de los fondos que quedan después de la eliminación del costo de los productos
Margen sobre ventas	1,4%	
Rotación del activo	9,8%	
ROA	0,14%	Rentabilidad sobre los activos totales

Capital de trabajo	\$ 2.006,00	Con el activo corriente que la empresa quedaría en el caso de que tuviera que cancelar de inmediato los pasivos corrientes
		La empresa tendría capacidad de continuar sus acciones aunque deba cancelar sus deudas

6.1.5. Costo del Plan Estratégico por meta

Cuadro N°8

OBJETIVO 1	Comunicar en 3 medios masivos, la realización del evento de recolección masiva "DonandoAndo" y las actividades de la fundación para el año 2016					
META 1.1	Participar en un publi-reportaje en prensa escrita por mes					
INDICADOR:	numero de publireportajes planificados/número de publireportajes alcanzados					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar una base de datos con 13 medios de comunicación escrita	4	04/01/2016	08/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Enviar una carta a las 13 empresas solicitando una entrevista	5	11/01/2016	16/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora Base de datos	0,00
Organizar las 12 empresas interesadas por meses, a lo largo del año	8	08/01/2016	16/01/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Coordinar con la empresa, la fecha y hora de la entrevista	3	16/01/2016	19/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Solicitar una copia de la entrevista realizada por la empresa	5	19/01/2016	24/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Subir a la página web, la entrevista realizada	1	25/01/2016	26/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N° 9

META 1.2	Participar en una entrevista televisiva por mes					
INDICADOR:	Número de entrevistas televisivas planificadas/Número de entrevistas televisivas realizadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar una base de datos con 8 canales de televisión nacionales	4	04/01/2016	08/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Enviar una carta a los 8 canales de televisión solicitando una entrevista	5	11/01/2016	16/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora Base de datos	0,00
Organizar las 8 empresas interesadas por meses, a lo largo del año	8	08/01/2016	16/01/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Coordinar con la empresa, la fecha y hora de la entrevista	3	16/01/2016	19/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Solicitar una copia de la entrevista realizada por la empresa	5	19/01/2016	24/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Subir a la página web, la entrevista realizada	1	25/01/2016	26/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°10

META 1.3	Participar una entrevista radial por mes					
INDICADOR:	Número de entrevistas radiales planificadas/Número de entrevistas radiales realizadas					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar una base de datos con 15 radios nacionales	4	04/01/2016	08/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Enviar una carta a las 15 radios solicitando una entrevista	5	11/01/2016	16/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora Base de datos	0,00
Organizar las 12 empresas interesadas por meses, a lo largo del año	8	08/01/2016	16/01/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Coordinar con la empresa, la fecha y hora de la entrevista	3	16/01/2016	19/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Solicitar una copia de la entrevista realizada por la empresa	5	19/01/2016	24/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Subir a la página web, la entrevista realizada	1	25/01/2016	26/01/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°11

META 1.4	Innovar y mantener herramientas de comunicación digital en la página, con el fin de obtener 60 donadores a través del portal al año					
INDICADOR:	Número de donadores anuales planificados/Número de donadores anuales reales					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Implementar un blog en la página web	7	08/03/2016	15/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Vincular a la página web, las cuentas de redes sociales de Facebook, Twitter, Instagram y Youtube	5	16/03/2016	21/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora Base de datos	0,00
Crear una galería digital con las fotos de los eventos anteriores	8	22/03/2016	30/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora Base de datos Pizarra	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°12

OBJETIVO 2	Integrar y mantener a la fundación, 30 personas voluntarias y 10 donadores para el año 2016					
META 2.1	Realizar un evento en el que asistan 1000 personas donde se recolecte cabello y donaciones masivamente					
INDICADOR:	Personas asistentes planificadas/Asistentes					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Obtener el permiso municipal y de bomberos para realizar el evento en agosto 2016	30	03/02/2016	04/03/2016	Gerente General	Formularios Computadora	0,00
Obtener la colaboración de la cruz roja el día del evento	15	08/02/2016	23/02/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Conseguir 10 empresas patrocinadoras	20	24/02/2016	15/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Obtener el auspicio de 5 bandas/artistas musicales Ecuatorianas/os que participen en el evento	20	24/02/2016	15/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Obtener el auspicio de 5 peluquerías/estilistas para que se corten el cabello a los donadores el día del evento de recolección masiva de cabello	20	24/02/2016	15/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Desarrollar un formulario, para obtener una base de datos de 800 personas a la entrada del evento	10	16/03/2016	26/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Organizar en el plano del evento, la ubicación de las empresas auspiciantes	8	16/03/2016	24/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora Planos	0,00
Organizar en carpas, a las peluquerías auspiciantes	8	16/03/2016	24/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora Pizarra Planos	0,00

ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Organizar el horario de las bandas participantes	8	16/03/2016	24/03/2016	Gerente General	Computadora Pizarra	0,00
Asignar responsabilidades a cada miembro de la fundación	8	16/03/2016	24/03/2016	Gerente General	Computadora Pizarra Planos	0,00
Organizar las actividades para un taller de confección de pelucas en vivo el día del evento	8	16/03/2016	24/03/2016	Voluntarios	Computadora Pizarra	0,00
Obtener el auspicio de una tarima para las bandas, mediante una empresa patrocinadora	5	25/03/2016	30/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Crear el evento de recolección masiva en Facebook		25/03/2016	25/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora Tarjeta de crédito	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°13

META 2.2	Realizar una exposición en 15 colegios de quito					
INDICADOR:	Número de colegios planificados/Número de colegios visitados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar un cortometraje acerca de las experiencias de los voluntarios y ex - voluntarios	20	04/04/2016	24/04/2016	Voluntarios	Computadora Cámara Micrófono	0,00
Conseguir la autorización del CEAASES para que la contribución de los estudiantes de colegios y universidades en las actividades de la fundación, se consideren como horas de ayuda a la colectividad.	60	04/04/2016	03/06/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Desarrollar una formulario, para poder obtener una base de datos de 2000 estudiantes de colegio en las visitas programadas	15	04/04/2016	19/04/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Iniciar la primera exposición en el primer colegio	30	25/04/2016	25/05/2016	Gerente General Directora de comunicación Voluntarios	Computadora Proyector Video de experiencias	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°14

META 2.3	Desarrollar un proceso que asegure la permanencia de las donaciones económicas					
INDICADOR:	Número de convenios planificados/Número de convenios firmados					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Crear un convenio con el Banco Pichincha, para poder debitar automáticamente las aportaciones de nuestros donadores	20	02/05/2016	22/05/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Crear un convenio con el Banco Guayaquil para poder debitar automáticamente las aportaciones de nuestros donadores	20	02/05/2016	22/05/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Crear un convenio con el Banco Internacional para poder debitar automáticamente las aportaciones de nuestros donadores	20	02/05/2016	22/05/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Crear un convenio con el Banco Produbanco-Promérica para poder debitar automáticamente las aportaciones de nuestros donadores	20	02/05/2016	22/05/2016	Gerente General	Computadora	0,00
Crear un convenio con el Banco Pacífico para poder debitar automáticamente las aportaciones de nuestros donadores	20	02/05/2016	22/05/2016	Gerente General	Computadora	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°15

OBJETIVO 3	Elaborar y entregar 6 pelucas al mes hasta el año 2016					
META 3.1	Realizar 3 convenios con empresas que se dediquen a la organización de fiestas infantiles					
INDICADOR:	Convenios planificados/Convenios firmados					
ACTIVIDADES	DURACIÓN (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Realizar una base de datos, de las empresas distribuidoras de artículos para fiestas infantiles	5	01/03/2016	06/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Realizar una oferta sobre el beneficio de ser auspiciante en la entrega de pelucas	8	07/03/2016	15/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Enviar la oferta a todas las empresas de la base de datos realizada	2	16/03/2016	18/03/2016	Directora de Comunicación	Computadora	0,00
Coordinar los detalles para la entrega de los artículos	8	19/03/2016	27/03/2016	Gerente General	Computadora	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

Cuadro N°16

META 3.2	Bajar en un 20% el tiempo y recursos para confección de cada peluca					
INDICADOR:	Porcentaje planificado/Porcentaje real					
ACTIVIDADES	DURACION (DÍAS)	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE	RECURSOS	RECURSOS FINANCIEROS
Participar en el taller "Pelucas Oncológicas 2016" de la Fundación MARIECURIE que se realizará en la Ciudad de Quito	30	10/11/2016	10/12/2016	Gerente General Voluntarios	Computadora Pelucas	0,00
Firmar una convenio de exclusividad con nuestro proveedor, para obtener una 15% de descuento en material	15	03/10/2016	18/10/2016	Gerente General	Computadora Materiales	0,00
TOTAL DEL RECURSO ECONOMICO PARA ALCANZAR ESTA META						0,00

6.2. METODOLOGÍA DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

He determinado una metodología muy simple para que la fundación pueda conocer como es su progreso en cuanto al seguimiento del plan estratégico.

En cada meta, se ha establecido un indicador, el cual se refiere a las actividades planificadas sobre las actividades realizadas. Dependiendo del porcentaje que obtengan, se los pintará en la matriz de metas, de color rojo, verde o amarillo según el siguiente cuadro:

Cuadro N°17

PORCENTAJE	COLOR
De 0% a 39%	Rojo
De 40% a 79%	Amarillo
De 80% a 100%	Verde

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. CONCLUSIONES

Mediante el estudio realizado con las encuestas, se pudo determinar que es alto el nivel de aceptación que tienen los jóvenes con respecto a las actividades de voluntariado en fundaciones de ayuda social, siendo el sector de salud, el sector más preferido por las personas.

El número de voluntarios registrados que existen en el País es alrededor del 15% de la población entre 15 y 29 años. De esta manera tenemos un mercado amplio al cual poder atacar. Las estrategias que se van a aplicar, buscan atraer a más voluntarios y contamos con un mercado muy amplio al cual podemos apuntar.

Los materiales que el proveedor nos vende para la fabricación de las pelucas, son de alta calidad y después de haber realizado una comparación con productos sustitutos, se llegó a la conclusión de que no es recomendable cambiarlos. Si por algo se ha caracterizado la Fundación Dibuja una Sonrisa, es por la alta calidad de sus pelucas, las cuales se adaptan a la piel del paciente con cáncer. No es recomendable bajar la calidad de las pelucas por ahorrar costos.

La competencia que enfrenta la Fundación Dibuja una Sonrisa es muy extensa y cada vez las fundaciones ofrecen nuevas maneras de pertenecer a los cuerpos de voluntarios. Muchas de estas fundaciones son de salud, pero ninguna ofrece la

oportunidad de crear un objeto que pueda ayudar emocionalmente a un niño o niña a continuar con sus tratamientos para el cáncer. La mayoría de las fundaciones solo ofrecen poder tener la oportunidad de participar en eventos de recolección de donaciones llevando uniformes de una u otra fundación. En la Fundación Dibuja una Sonrisa, dan la oportunidad de elaborar y entregar algo que la niña o niño reciba, haciendo sentir al voluntario una persona útil para la sociedad.

En el aspecto político y judicial no está muy bien definida la actividad de voluntariado. Si bien el Gobierno actual ha realizado algunas aportaciones a estas fundaciones, el trabajo de los voluntarios no está respaldado en ninguna ley o política que los proteja en el caso de algún problema judicial.

Se pudo observar que el trabajo voluntariado es una experiencia que muchas personas lo han experimentado alguna vez en su vida. Esto fue muy importante a tener en cuenta para las estrategias de marketing que surgieron en el plan.

La misión y la visión de la organización pudieron dar lineamientos claros para conocer cuáles son las expectativas de la Fundación en un par años. Gracias a que trabajamos en conjunto para desarrollar la visión corporativa de manera escrita, pudimos entender por completo, cuáles eran los horizontes de la misma.

Los valores de la honestidad, compañerismo y respeto fueron un eje para las actividades dentro de la fundación. El respeto a nuevas ideas fue algo fundamental

para que este plan estratégico pueda adaptarse a las necesidades reales de la organización.

Si bien el personal es solo de 10 personas, la fundación logra que estas personas se comprometan por completo, lo que da como resultado, que todas las actividades planificadas con el personal actual, se cumplen al 100%.

7.2. RECOMENDACIONES

Cuando una persona entra al cuerpo de voluntarios, se necesita personal que lo capacite y que le enseñe las cosas básicas en la confección de pelucas y animación en fiestas infantiles, por lo que se recomienda que se haga una provisión de tiempo y se programe estos cursos con tiempo para así evitar que se pierdan actividades que si estaban planificadas.

En cuanto a los proveedores de los materiales para la confección de las pelucas, se recomienda buscar constantemente nuevos proveedores. Debido a que es uno de los pocos proveedores en el País de estos materiales, se pueden tomar la atribución de subir excesivamente los precios y controlar el mercado. Es por eso, que es importante contar con otros proveedores en caso de emergencia.

En el aspecto legal, recomiendo tener un abogado de confianza el cual pueda contestar las preguntas tanto legales como tributarias de la Fundación. Existen

algunos derechos y obligaciones que los directivos no conocen, lo que puede dar como resultado multas o hasta clausuras.

Se recomienda exhibir la visión desarrollada en conjunto con este plan estratégico, en alguna parte visible del departamento donde funciona la Fundación. Con esto, los voluntarios sabrán los lineamientos en los que deben basarse al momento de la toma de decisiones.

8. REFERENCIAS

1. Argandoña. (1994). *La Ética en la empresa*. Madrid: Instituto de Estudios Financieros.
2. Benítez, J. C. (2008). *El Voluntariado en el Ecuador y su Inserción en las Políticas Públicas*. Quito: Secretaría de Pueblos, Movimientos Sociales y Participación Ciudadana.
3. Ecuavisa. (30 de Julio de 2014). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/internacionales/73676-ecuador-deroga-patentes-nueve-medicamentos-contrasida>
4. El País. (28 de Noviembre de 1994). Nuevo Cigarrillo sin humo. *El País*, pág. 14.
5. El Telégrafo. (11 de Mayo de 2015). MSP fortalecerá la cultura de donación voluntaria de sangre. *PP El Verdadero*, pág. 6.
6. El Universo. (05 de Diciembre de 2014). Voluntariado está unido para tener una ley que lo respalde. 8. Quito, Pichincha, Ecuador.
7. Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson.
8. Fundación Dibuja una Sonrisa. (2015). *FDUS web*. Obtenido de <http://www.dibusonrisas.com/>
9. Hiebing, R., & Cooper, S. (1994). *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Santafé de Bogotá: Kimpres Ltda.
10. INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>
11. INEC. (2010). *Fascículo Nacional*. Quito: Ecuador en Cifras.
12. Junta de Beneficencia de Guayaquil. (17 de Septiembre de 2008). JBG y Ministerio de Salud firman convenio para realizar cirugías pediátricas. Guayaquil, Guayas, Ecuador.
13. Junta de Beneficencia de Guayaquil. (24 de Septiembre de 2014). *Junta de Beneficencia de Guayaquil*. Obtenido de <https://www.juntadebeneficencia.org.ec/es/noticias/nueva-maternidad/2619-construccion-nueva-maternidad-guayaquil-junta-de-beneficencia>
14. Koontz, H., & Weihrich, H. (1998). *Administración: Una perspectiva global*. Mexico: McGraw Hill.
15. Kotler, P., & Armstrong, G. (2001). *Marketing*. Mexico: Pearson Educación.
16. Lambin, J. (1974). *Marketing Estratégico*. Mexico: Diana.
17. Levin, & Rubin. (2004). *Estadística para administración y economía*. Ciudad de Mexico: Pearson.

18. Ministerio de Trabajo. (2015). *Fundaciones, Corporaciones y Microempresas Asociativas*. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/fundaciones-corporaciones-y-microempresas-asociativas/>
19. Santesmases, M. (1992). *Marketing: conceptos y estrategias*. Madrid: Pirámide.
20. SRI. (2014). *SRI*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/de/165>

Anexos

Anexo 1: Porcentaje de fundaciones sin fines de lucro por provincia

PROVINCIA	PORCENTAJE
Azuay	4,30%
Imbabura	2,15%
Loja	1,08%
Los Ríos	20,43%
Manabí	6,45%
Morona	1,08%
Pichincha	22,58%
Sucumbíos	1,08%
Bolívar	1,08%
Tungurahua	6,45%
Carchi	2,15%
Chimborazo	6,45%
Oro	3,23%
Esmeraldas	2,15%
Galápagos	1,08%
Guayas	18,28%

Tabla 4.1.3: Información recopilada según provincias

Anexo 2: Tipos de voluntariados en el Ecuador

CONCEPTO DE VOLUNTARIADO	PORCENTAJE
Caridad	17,20%
Filantropía	56,99%
Desarrollo	17,20%
Nulos	8,60%

Tabla 4.3.1: Concepto de voluntariado



Gráfico 4.3.2: Clasificación del tipo de voluntariado según el concepto que proponen

Anexo 3: Porcentaje de las fundaciones divididas por áreas

ÁREA	PORCENTAJE
Educación	3,23%
Derechos humanos	1,08%
Servicios básicos	1,08%
Otros	1,08%
Salud	20,43%
Desarrollo Comunitario	7,53%
Radio	1,08%
Medio ambiente	1,08%
Derechos	2,15%
Desarrollo Institucional	3,23%
Educación, salud, desarrollo comunitario	34,41%
Género, movilidad humana, educación	1,08%
Salud, desarrollo comunitario, derechos humanos	3,23%
Salud, educación	1,08%
Salud, emprendimiento productivo	1,08%
Salud, otros	3,23%
Salud, vivienda emergente	1,08%
Vivienda	1,08%
Nulos	11,83%

Tabla 4.3.6: Área de trabajo de las organizaciones de voluntariado

Anexo 4: Voluntarios por edades

Nº total	8.263
Nº de menores de 18 años:	666
Nº entre 19 y 29 años	2.192
Nº entre 30 y 45 años	2.684
Nº de más de 45 años	1.930

Tabla 4.3.9: Número de voluntarios



Gráfico 4.3.8: Voluntarios por edades

Anexo 5: Géneros de los voluntarios

Voluntarios hombres	2.473
Voluntarias mujeres	5.090

Tabla 4.3.10: Voluntarios por género

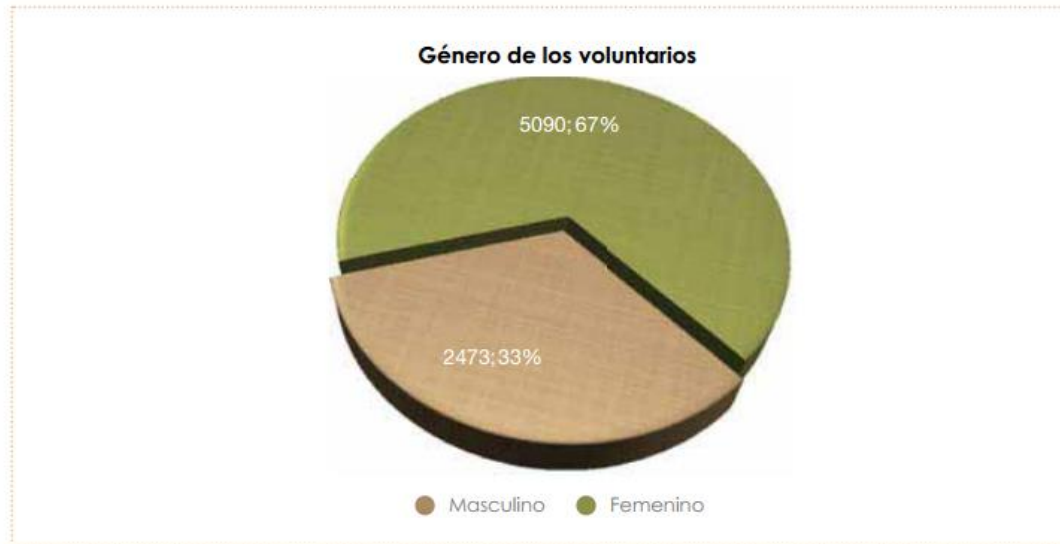
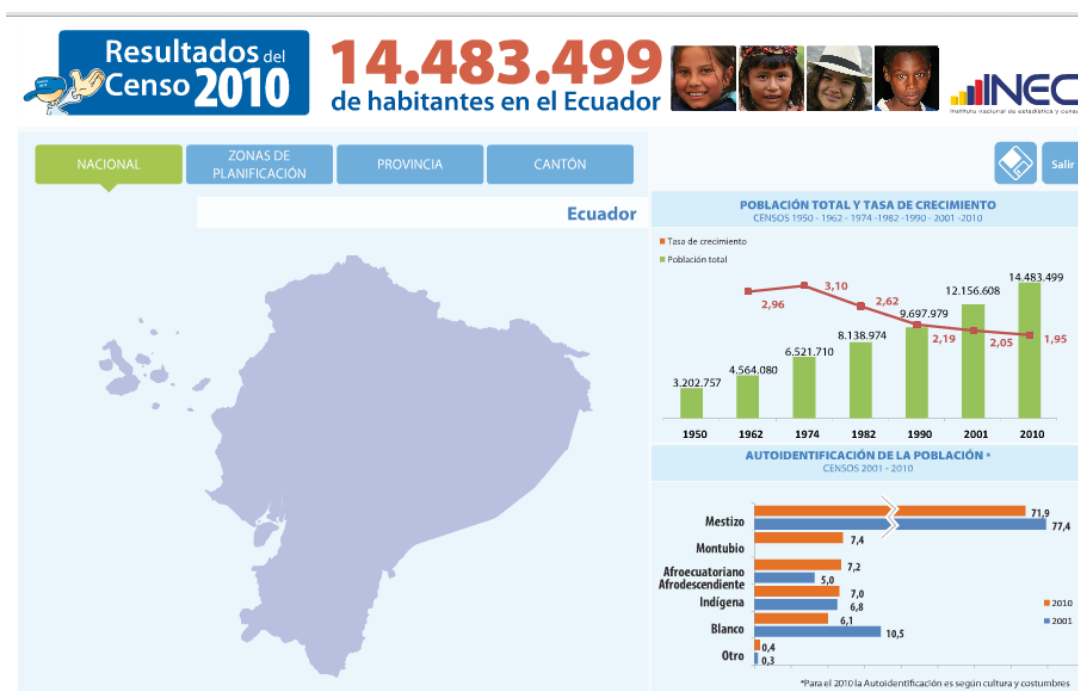


Gráfico 4.3.9: Voluntarios por género

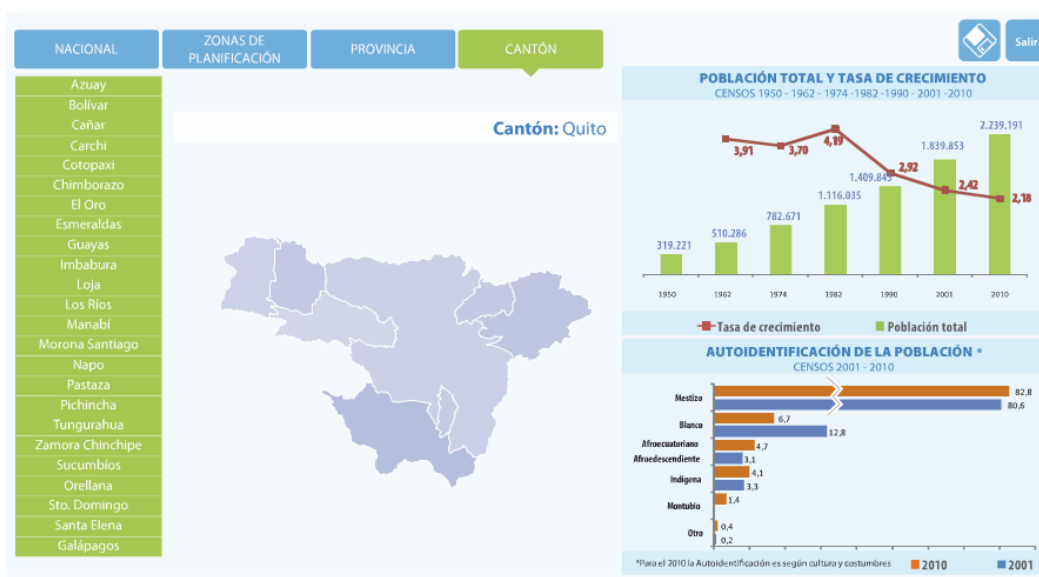
Anexo 6: Página Web de la Fundación Dibuja una Sonrisa



Anexo 7: Resultados del censo 2010 a nivel nacional



Anexo 8: Resultados del censo en el Cantón Quito



Anexo 9: Edades de la población de Ecuador

Anexo 10: Encuesta realizada**Trabajo Voluntario en Fundaciones sin Fines de Lucro****Instrucciones**

Por favor, encierre en un círculo la respuesta más apropiada

1) _____ **¿Te interesaría participar en actividades de voluntariado?**

- a. Si
- b. No

¿En qué área preferirías realizar tu trabajo voluntario?

2) _____

- a. Salud
- b. Caridad
- c. Educación

3) _____ **¿A qué tipo de evento asistirías para conocer las actividades de voluntariado de las fundaciones de ayuda social?**

- a. Concierto
- b. Talleres
- c. Seminarios
- d. Conferencias

4) _____ **¿Te agrada conocer sobre las actividades que realizan las fundaciones de ayuda social en documentales o “especiales” de los programas televisivos y radiales?**

- a. Si
- b. No

¿Alguna vez has realizado algún tipo de trabajo voluntario en alguna fundación?

2) _____

- a. Si
- b. No

